

University of Groningen

De helpende hand

Eijgelaar, Patricia; Feikens, Johan

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Eijgelaar, P., & Feikens, J. (2004). *De helpende hand: effectiviteit adviezen Ondernemersklankbord aan het MKB*.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Ψ

\bar{E}

t'

\mathfrak{E}^2

N_2

$\$$

\textcircled{C}

\mathcal{H}

\triangle

$\%$

Σ

ω

\perp

N_0

$[k]$

\ddot{e}

\angle

\S

De helpende hand

Effectiviteit adviezen
Ondernemersklankbord
aan het MKB

Patricia Eijgelaar
Johan Feikens

EC 138

2004

De helpende hand

Effectiviteit adviezen Ondernemersklankbord aan het MKB

Patricia Eijgelaar
Johan Feikens

februari 2004

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde, RuG
Coördinatoren: drs. E. Kamphuis en drs. F.J. Sijtsma
Secretariaat: H.W. Janssen
Begeleidend docenten: prof. dr. P.S. Zwart, dr. C.H.M. Lutz en A.D. Wansink
Begeleidingsgroep van maatschappelijke organisatie: Stichting Ondernemersklankbord en Rabobank Nederland in Utrecht

Adressen:

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde,
Rijksuniversiteit Groningen
Postbus 800
9700 AV GRONINGEN
Tel. 050-363 7182
Fax 050-363 7337
E-mail: wewi@eco.rug.nl
Internet: www.rug.nl/wewi/eb

Stichting Ondernemersklankbord
Postbus 93002
2509 AA DEN HAAG
Tel. 070-3490600
Fax 070-3490675
E-mail: info@ondernemersklankbord.nl
Internet: www.ondernemersklankbord.nl

CIP-GEGEVENS KONINK LIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

De helpende hand, Effectiviteit adviezen Ondernemersklankbord aan het MKB

Patricia Eijgelaar

Johan Feikens

Groningen: Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde (Publicatiereeks van de Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde EC 138)

- Met lit. opgave

ISBN 90-5803-032-6

NUR 780

Copyright 2004 Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form, by print or photoprint, microfilm or any other means without written permission by the publishers.

Druk: Universiteitsdrukkerij Rijksuniversiteit Groningen

Voorwoord

Dit rapport is het resultaat van het onderzoek dat wij van januari 2003 tot en met september 2003 hebben uitgevoerd voor de Stichting Ondernemersklankbord te Den Haag, in het kader van onze afstudeerscripties.

Het onderzoek is uitgevoerd voor de Stichting Ondernemersklankbord. Overige betrokkene is Rabobank Nederland. In dit onderzoeksrapport is de effectiviteit van de adviezen van Stichting Ondernemersklankbord aan het MKB geanalyseerd. Dit heeft geleid tot een sterkte-zwakke analyse, waaruit beleidsondersteunende informatie voor de Stichting is voortgekomen. De resultaten zijn van toepassing op de Stichting Ondernemersklankbord en daardoor niet generaliseerbaar naar andere organisaties.

Het onderzoek is uitgevoerd door de bedrijfskundestudent Patricia Eijgelaar (afstudeerrichting Small Business & Entrepreneurship) en de economiestudent Johan Feikens (afstudeerrichting accountancy).

Dit onderzoeksrapport is mede tot stand gekomen met behulp van de begeleiding vanuit de Universiteit, de Stichting Ondernemersklankbord en Rabobank Nederland. Wij willen hierbij prof. dr. P.S. Zwart (begeleider van het onderzoek), dr. C.H.M. Lutz (tweede begeleider van Patricia), D.A. Wansink (begeleider van Johan) en drs. E. Kamphuis als coördinator bedanken voor hun inzet en inzicht bij het uitvoeren van dit onderzoek. Tot slot bedanken wij drs. B.M.A. Siebelink, mw. M.M.L.C.T. Eyck en dhr. J.H. Schouten van de Stichting Ondernemersklankbord voor hun bijdrage aan het onderzoek en dhr. W. van der Velden van Rabobank Nederland voor zijn adviezen.

Patricia Eijgelaar en Johan Feikens

Samenvatting

Ondernemersklankbord is een stichting die probeert binnen het MKB starters te helpen, bedrijfsproblemen op te lossen en faillissementen tegen te gaan. De 225 oud-ondernemers en managers die de stichting als consultant in dienst heeft, adviseren jaarlijks belangeloos 2000 tot 2500 ondernemers uit het MKB. De vraag die zich voordoet is in hoeverre de adviezen van Ondernemersklankbord effectief zijn. Ondernemersklankbord hanteert als missie het vergroten van de succeschansen van de MKB ondernemer. Om dit te realiseren moeten de diensten van Ondernemersklankbord aansluiten op de behoeften van het MKB. In het rapport is onderzocht of deze “fit” tussen het aanbod van het Ondernemersklankbord en de vraag van het MKB bestaat. Bij een “fit” is de effectiviteit van de organisatie aangetoond.

Om de effectiviteit te beoordelen is allereerst geanalyseerd in hoeverre de interne organisatie van Ondernemersklankbord in staat is om in te spelen op de behoeften van het MKB. Ten tweede is de effectiviteit gemeten via een enquête onder alle ondernemingen die in 2002 door Ondernemersklankbord zijn geadviseerd. Ten derde is de effectiviteit gemeten door te bepalen wat het continuïteitsratio is van de bedrijven die door Ondernemersklankbord zijn geadviseerd en de werkgelegenheid te schatten die hiermee gemoeid is.

Uit het onderzoek komt naar voren dat Ondernemersklankbord een professionele adviesorganisatie is met een sterk (top) management en consultants die nauw betrokken zijn bij de organisatie en de cliënten. Ondernemersklankbord is dan ook succesvol in het adviseren van haar grootste klantengroepen: starters, bedrijven met financiële problemen en bedrijven die problemen hebben met de algemene bedrijfsvoering. Van alle ondernemingen die in 2002 door Ondernemersklankbord zijn geadviseerd, blijkt een jaar na advisering minder dan 20% failliet te zijn gegaan; hetgeen een continuïteitsratio van meer dan 80% betekent en betrekking heeft op ongeveer 8.700 banen. Als ook nog in aanmerking wordt genomen dat de klanten van Ondernemersklankbord qua bestaansjaren en qua omvang tot de groepen binnen het MKB horen, waar de faillissementspercentages het hoogst zijn, dan kan dus worden geconcludeerd dat de adviezen effectief zijn. Echter, het geringe eigen vermogen van Ondernemersklankbord, de afhankelijkheid van private en publieke sponsors in combinatie met de huidige slechte economische situatie kunnen een bedreiging vormen voor Ondernemersklankbord. Als Ondernemersklankbord vanuit haar sterke punten, meer samenwerkingsrelaties aangaat, gebruik gaat maken van technologische ontwikkelingen en haar naamsbekendheid probeert te vergroten, dan kan Ondernemersklankbord deze bedreiging het hoofd bieden.

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

Ondernemersklankbord is een professionele adviesorganisatie met een sterk (top) management. Haar consultants zijn sterk betrokken bij de organisatie en de cliënten. In een enquête gehouden onder ondernemingen die in 2002 zijn geadviseerd door Ondernemersklankbord krijgt de consultant met een gemiddeld rapportcijfer van 7.1 een ruime voldoende.

Effectiviteit van de adviezen

Ondernemersklankbord is, om begrijpelijke redenen, sterk vertegenwoordigd bij groepen – qua bestaansjaren en omvang- bedrijven met een hoog faillissementspercentage. Niettemin slagen de consultants van Ondernemersklankbord erin

- van iedere drie ondernemingen waar faillissement dreigt, bij één het faillissement af te wenden en bij één de resultaten te verbeteren.
- van iedere twee ondernemingen die met problemen in de algemene bedrijfsvoering kampen, bij één de resultaten te verbeteren.
- van iedere drie startende ondernemingen, bij twee de resultaten te verbeteren.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat van elk van deze drie klantengroepen een grote meerderheid bereid is om dezelfde kosten – investering in tijd en energie in het adviesproces - weer te maken bij een gelijkwaardig probleem. Meer naamsbekendheid waardoor MKB ondernemers eerder de weg naar Ondernemersklankbord weten te vinden, zal het effect van de advisering op de resultaten verder verbeteren.

Faillissement en werkgelegenheid

Van de bijna 2.000 ondernemingen die in 2002 door Ondernemersklankbord zijn geadviseerd, werden 1.648 in het onderzoek betrokken. Van die groep blijken meer dan 1.300 ondernemingen een jaar na advisering nog te bestaan. Hiermee zijn meer dan 8.700 banen gemoeid. Bovendien ligt het faillissementspercentage van de geadviseerde ondernemingen beneden de 20%. Ter vergelijking, in 2002 was het faillissementspercentage voor MKB ondernemingen met 0-2 bestaansjaren 25% en met 0-5 bestaansjaren 50%.

Als ook nog in aanmerking wordt genomen dat de klanten van Ondernemersklankbord qua bestaansjaren en omvang tot de groepen binnen het MKB horen, waar de faillissementspercentages het hoogst zijn, dan kan worden geconcludeerd dat de organisatie effectief is.

Desondanks kan de effectiviteit van Ondernemersklankbord nog wel worden verbeterd. Voorwaarde daarvoor is, dat de financiële basis met generieke steun wordt versterkt, waardoor de afhankelijkheid van private en publieke sponsors, wat met name in tijden van economische laag conjunctuur veel onzekerheid brengt, vermindert. In de SWOT analyse (“Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”) in de volgende paragraaf zijn de sterke en zwakke punten van Ondernemersklankbord welke uit de enquête en de analyse van de interne organisatie naar voren zijn gekomen in kaart gebracht. De aanbevelingen ter verbetering van de effectiviteit volgen uit de combinatie van de sterke en zwakke punten met de kansen en bedreigingen voor Ondernemersklankbord.

Sterkte-zwakke analyse

Sterke punten

Het eerste sterke punt van Ondernemersklankbord is het dienstenaanbod, dat bestaat uit het aanbieden van de meest relevante en meest geraadpleegde adviestypen door het MKB: klankbord, adviseren, begeleiden en coachen. De vaardigheden van de consulent zijn het tweede sterke punt. De consulent voldoet aan de verschillende eisen die in de literatuur naar voren komen. De respondenten vonden dat de consulent goed luisterde, zijn kennis goed onder woorden kon brengen en dat de adviezen duidelijk waren. Ook aan de eis van vertrouwelijkheid voldoet de consulent. Minder dan 1% van de respondenten was van mening dat de consulent zich niet aan de afspraken heeft gehouden. Het derde sterke punt is de succesvolle startersbegeleiding. Het vierde zijn de resultaten die Ondernemersklankbord haalt bij de advisering van bedrijven met financiële problemen. Het vijfde is dat de dienstverlening betaalbaar is voor de klanten. Het zesde en laatste sterke punt is de efficiënte en professionele inrichting van het adviesproces.

Zwakke punten

Het eerste zwakke en meest zorgwekkende punt is de kennis van de consulent. Hoewel bijna driekwart van de respondenten de kennis van de consulent voldoende vindt, is dit percentage relatief laag voor een adviesorganisatie, zeker in vergelijking met de percentages voor de vaardigheden van de consulent. De meest voorkomende problemen met betrekking tot kennis is dat deze soms verouderd is en dat kennis over een specifieke branche of product soms ontbreekt¹. Dit uit zich onder andere in een laag percentage aan advisering op IT-gebied. Daarnaast is toegang tot en uitwisseling van kennis tussen consulenten beperkt. Het tweede zwakke punt is de naamsbekendheid van Ondernemersklankbord. Respondenten noemen

¹ Ondernemersklankbord kan noch wil pretenderen alle kennis over specifieke branches of producten in huis te hebben. Afgezien van een kleine groep specialisten zijn consulenten ondernemers/managers met een brede bedrijfservaring. Met dat als gegeven wordt bij de opbouw van de regiot teams gestreefd naar zo groot mogelijke variëteit in branche/productkennis. Voor ontbrekende kennis binnen een regiot team, wordt een beroep gedaan op deskundigheid binnen andere teams en/of specialisten bij sponsors en brancheorganisaties.

spontaan de lage naamsbekendheid. Ook reacties uit de omgeving en het geringe aantal accountants dat klanten doorverwijst naar Ondernemersklankbord wijzen op een lage naamsbekendheid². Het derde zwakke punt is het ontbreken van technologische systemen in de organisatie. Als vierde zwakke punt kan het geringe eigen vermogen worden genoemd, waardoor budgetteringstekorten niet kunnen worden opgevangen en de afhankelijkheid van externe financiering wordt versterkt.

Kansen en bedreigingen

De eerste kans zijn technologische mogelijkheden, waarvan Ondernemersklankbord niet of nauwelijks gebruik maakt. Met de huidige technologische mogelijkheden kunnen veel kosten worden bespaard en prestaties inzichtelijk worden gemaakt. De tweede kans is het aantal faillissementen dat de afgelopen jaren is toegenomen. Dit betekent dat de adviesbehoefte van ondernemingen met financiële problemen toeneemt en dus ook het aantal potentiële klanten. Een derde kans is de groeiende rol die accountants en banken spelen bij de advisering in het MKB. Een vierde kans vormt de groeiende behoefte aan begeleiding van pas gestarte ondernemers. Hoewel het aantal starters afneemt, neemt het percentage veel belovende starters toe. Deze starters zorgen voor nieuwe werkgelegenheid. Niches in deze markt zijn: allochtonen, groeiers en vrouwelijke ondernemers.

De grootste bedreiging voor Ondernemersklankbord is de slechte economie, waardoor het moeilijker wordt om nieuwe (grote) sponsors binnen te halen en te behouden. Een ander gevolg is dat een belangrijke doelgroep van Ondernemersklankbord, de starters, kleiner wordt. Een tweede bedreiging is de ondoorzichtigheid van de adviesmarkt, waardoor bedrijven Ondernemersklankbord niet kunnen vinden of pas in een laat stadium daar aankloppen. De ondoorzichtigheid doet het belang van naamsbekendheid nog eens toenemen.

² Ondernemersklankbord onderkent het belang van naamsbekendheid, maar moet het doen met free publicity omdat middelen voor gerichte reclamecampagnes nu eenmaal ontbreken.

Aanbevelingen

Om tot aanbevelingen te komen zijn in onderstaande tabel de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes van Ondernemersklankbord samengevat. Uit de tabel volgen vier aanbevelingen.

Swot analyse

MKB	<i>Kansen</i>	<i>Bedreigingen</i>
	K1 technologische ontwikkeling K2 toename faillissementen K3 rol accountants & banken K4 starters	B1 economische situatie B2 adviesmarkt ondoorzichtig
Interne organisatie		
<i>sterkte</i>	K2K4S4S3S5	B1B2S1S2S5S6
S1 dienstenaanbod	Focus op advisering financiële problemen en begeleiding starters	Samenwerkingsverbanden
S2 vaardigheden consultant		
S3 startersbegeleiding		
S4 advisering financieel gebied		
S5 lage prijs		
S6 adviesproces	1	2
<i>zwakte</i>	3	4
Z1 kennis consultant	K1Z1Z3	Z1Z2Z4B1B2
Z2 naamsbekendheid	Intern communicatiesysteem	Samenwerkingsverbanden
Z3 technologische systemen	digitaal prestatiesysteem	
Z4 eigen vermogen	K3Z2 PR-beleid gericht op accountants	Z2B2 gastcolleges

1. Focus op advisering bedrijven met financiële problemen en begeleiding starters

Het groeiende aantal faillissementen vergroot het aantal potentiële cliënten met financiële problemen. Mede dankzij de lage prijs kan Ondernemersklankbord komende jaren meer ondernemers in (financiële) problemen bijstaan. Hoewel het aantal starters in tijden van recessie afneemt, neemt de kwaliteit van starters in een recessie vaak toe. Dit betekent dat in de hoek van de starters de kwaliteit van de cliënten toeneemt en dus ook de effectiviteit van de begeleiding. Hoewel de lage prijs van Ondernemersklankbord een kans is om meer bedrijven in financiële problemen en bonafide starters te helpen, zou nog onderzocht kunnen worden of de prijs van het donateurschap niet te laag is.

2. Gebruik van moderne communicatiemiddelen en automatiseringssystemen

Als consultants van meer communicatiemiddelen, zoals email en intranet, worden voorzien, kunnen cliënten meer specifiek en bruikbaar advies krijgen en kan overleg en kennisuitwisseling tussen consultants ook digitaal plaatsvinden. Hierdoor kunnen tijd en kosten worden bespaard. Via automatisering van systemen en digitale verwerking van

prestatiecijfers kunnen prestaties inzichtelijk worden gemaakt, zodat het eenvoudiger is de waarde van Ondernemersklankbord aan te tonen ten behoeve van de sponsors en de samenwerkingsverbanden.

3. Gericht pr-beleid op de (MKB) accountants en hun organisaties

Met een gericht pr-beleid op de accountants en hun organisaties - het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA), Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-Administratie Consulenten (SRA) en de Nederlandse Orde van Accountants-Administratie Consulenten (NOvAA) - kan de naamsbekendheid van Ondernemersklankbord onder deze beroepsgroep, die veel door het MKB wordt geraadpleegd, worden vergroot. Hierdoor kunnen ondernemers beter worden bereikt en meer faillissementen worden voorkomen. Doordat bijvoorbeeld een accountant meerdere cliënten heeft, kan bovendien met minder kosten een groter aantal MKB ondernemers worden bereikt. Hetzelfde kan ook gelden ook voor andere beroepsgroepen, zoals: de banken, belastingadviseurs, notarissen en brancheorganisaties welke als intermediair kunnen fungeren. Daarnaast kan de naamsbekendheid worden vergroot door bijvoorbeeld gastcolleges te geven op Universiteiten, HBO en MBO instellingen om zo potentiële starters op de hoogte te brengen van de mogelijkheden van Ondernemersklankbord of door publicaties in regionale bladen, met de nadruk op de klankbordfunctie.

4. Meer samenwerkingsrelaties met bankwezen, de KvK, de accountantsorganisaties, de overheid en relevante adviesorganisaties in de markt

Met een sterk dienstenaanbod, de goede vaardigheden van de consulenten, de goede resultaten bij advisering van starters en bedrijven met financiële problemen heeft Ondernemersklankbord voldoende in huis om in de toekomst meer samenwerkingsrelaties aan te gaan met het bankwezen, de KvK, de accountantsorganisaties, de overheid en relevante adviesorganisaties in de markt. Meer samenwerkingsrelaties heeft als eerste voordeel dat de afhankelijkheid van de economische situatie geringer wordt doordat kosten worden gedeeld en het bereik groter wordt. Het tweede voordeel is dat de MKB-ondernemer in de ondoorzichtige adviesmarkt beter de weg naar Ondernemersklankbord kan vinden. Zo zou een formulier met mogelijkheden tot advisering van het Ondernemersklankbord in het starterspakket van de KvK kunnen worden toegevoegd of kunnen de banken bij een kredietverstrekking wijzen op de mogelijkheden van het Ondernemersklankbord, zoals de Rabobanken reeds doen. Andere voordelen van samenwerkingsverbanden zijn dat de druk op het eigen vermogen wordt verlaagd en nieuwe kennisbronnen worden aangeboord.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Conclusies en aanbevelingen	7
CONCLUSIES	7
<i>Effectiviteit van de adviezen</i>	7
<i>Faillissement en werkgelegenheid</i>	7
STERKTE-ZWAKTE ANALYSE	8
AANBEVELINGEN	10
Hoofdstuk 1 Inleiding	15
§ 1.1 INLEIDING	15
§ 1.1.1 <i>Probleemstelling</i>	16
§ 1.2 HET ONDERZOEK	17
<i>Deelvraag 1 Wat is de vraag van het MKB</i>	17
<i>Deelvraag 2 Aanbod van het Ondernemersklankbord?</i>	18
<i>Deelvraag 3a In hoeverre sluit het aanbod van Ondernemersklankbord aan op de vraag van het MKB?</i>	19
<i>Deelvraag 3b In hoeverre zijn faillissementen vermeden?</i>	22
<i>Randvoorwaarden</i>	23
§ 1.3 OPZET VAN HET RAPPORT	23
Hoofdstuk 2 MKB adviesbehoefte	25
§ 2.1 HET MKB	25
§ 2.1.1 <i>Kenmerken MKB ondernemer</i>	25
§ 2.1.2 <i>Adviesbehoefte</i>	26
§ 2.1.3 <i>Welke eisen stelt het MKB aan de advisering</i>	27
§ 2.2 DE ADVIESMARKT VOOR HET MKB	29
§ 2.2.1 <i>Type advisering</i>	29
§ 2.2.2 <i>De rol van de accountant</i>	30
§ 2.3 CONCLUSIE	32
Hoofdstuk 3 Interne organisatie	33
§ 3.1 ONDERNEMERSKLANKBORD	33
§ 3.1.1 <i>Kenmerken</i>	34
§ 3.2 INTERNE ORGANISATIE	35
§ 3.2.1 <i>Organisatie</i>	36
§ 3.2.2 <i>De consulent</i>	38
§ 3.3 HET ADVIESPROCES	39
§ 3.4 CONCLUSIE	45
Hoofdstuk 4 Effectiviteit Advisering	47
§ 4.1 DE MARKETING MIX	47
§ 4.2 EFFECTIVITEIT NAAR SOORT ADVIES	51
§ 4.2.1 <i>Adviesgebieden Ondernemersklankbord</i>	51
§ 4.2.2 <i>Effect op de resultaten</i>	52

§ 4.3 EFFECTIVITEIT OP MACRONIVEAU	53
§ 4.3.1 <i>Faillissementen in het MKB</i>	53
§ 4.3.2 <i>Effectiviteit op macro niveau</i>	55
§ 4.4 CONCLUSIE	58
Literatuurlijst	61
Bijlage 1 Personalia	63
Bijlage 2 Gedragsregels consulent-cliënt.....	64
Bijlage 3 Gedragsregels consulent Ondernemersklankbord	65
Bijlage 4 Interviewplan.....	67
Bijlage 5 Enquête	70
Bijlage 6 Resultaten enquête.....	77
Bijlage 7 Cross tabs aard adviesbehoefte * kosten weer maken	95
Bijlage 8 Cross tab aard adviesbehoefte * rapportcijfer consulent	99
Bijlage 9 Cross tabs aard adviesbehoefte * effect op resultaten.....	104
Publicaties.....	109

Hoofdstuk 1 Inleiding

Van de ruim 730 duizend ondernemingen die in Nederland actief zijn, zijn 565 duizend actief in het particuliere bedrijfsleven, waarvan bijna 561 duizend binnen het MKB. In 2001 was het MKB goed voor 51% van de omzet en 49% van de bruto toegevoegde waarde van het particuliere bedrijfsleven en bedroeg het aantal banen 3.026 duizend. Ter vergelijking, in 2001 was het aantal banen bij de grote bedrijven 2.194 duizend en bij de overige sectoren (incl. overheid) 268 duizend. Het MKB is dus van groot belang voor de Nederlandse economie (EIM, 2002).

Het aantal starters in het MKB nam echter in 2001 met 6.000 af in vergelijking met het topjaar 2000. In 2002 zou het aantal starters met nog eens 8.000 afnemen tot een relatief bescheiden aantal van 40 duizend. Hiermee is Nederland terug op het niveau van 1996. Starters zijn belangrijk voor de banencreatie in het MKB (Scherjon en Thurik, 1998:53). Ook de terughoudendheid van bestaande bedrijven om nieuw personeel aan te nemen, is ongunstig voor de werkgelegenheidsontwikkeling in het MKB. De terugval is het grootst in de zakelijke dienstverlening en de communicatiesector. Ook in de bouwsector is een daling van het aantal starters ingezet (EIM, 17 oktober 2002). Daarnaast is in 2001 het aantal uitgesproken faillissementen (ruim 5.800) gestegen met 30% in vergelijking met het jaar 2000. Hiermee wordt de stijgende tendens van 2000 voortgezet, aldus het CBS. (Persbericht CBS, 15 februari 2002).

§ 1.1 Inleiding

Ondernemersklankbord is een stichting die probeert binnen het MKB starters te helpen, problemen bij de bedrijfsvoering op te lossen en faillissementen tegen te gaan. De 225 oud-ondernemers en managers die als vrijwilligers aan de stichting verbonden zijn adviseren jaarlijks belangeloos 2000 tot 2500 ondernemers uit het MKB. Het betreft ondernemingen in verschillende levensfasen van de eerste fase na de start tot en met doorstart en bedrijfsbeëindiging. Ondernemers die over voldoende liquide middelen beschikken om een adviestraject in te gaan, worden doorverwezen naar commerciële adviesbureaus.

Het spreekt voor zich dat de advisering het meest kansrijk is als in een vroeg stadium bij Ondernemersklankbord wordt aangeklopt. Intermediairs als de Kamers van Koophandel, banken en accountantskantoren werken eraan mee om cliënten in een vroeg stadium naar Ondernemersklankbord te verwijzen. Ook al stellen consultants hun tijd en deskundigheid gratis beschikbaar, er is wel een - kleine - professionele organisatie nodig om de advisering kwalitatief en kwantitatief te bewaken. De organisatiekosten van Ondernemersklankbord

worden door sponsors en donaties van cliënten gefinancierd. De hoofdsponsors zijn Rabobank Nederland, de Kamers van Koophandel (VVK), Unilever Nederland en VNO-NCW.

§ 1.1.1 Probleemstelling

Hoewel tot op heden Ondernemersklankbord nooit vergeefs een beroep heeft gedaan op het bedrijfsleven, is het in een periode van economische terugslag, zoals de huidige situatie, moeilijker om nieuwe sponsors te vinden en huidige sponsors te behouden en groeit de vraag naar overheidsgelden. Vooral door tegenvallende sponsorresultaten en/of stijgende kosten is in 2002 het eigen vermogen van Ondernemersklankbord gedaald van € 248.827 tot € 26.644. Dit maakt het moeilijk om eventuele verbeteringen door te voeren en tegenvallende inkomsten op te vangen. Om publieke en private sponsors het belang van de Stichting te doen inzien is het noodzakelijk aan te tonen dat Ondernemersklankbord kan bijdragen tot het verminderen van faillissementen en vergroten van succesansen bij startende en bestaande bedrijven. Vandaar dat Ondernemersklankbord en haar hoofdsponsor Rabobank Nederland de Wetenschapswinkel hebben benaderd met de vraag:

In hoeverre zijn de adviezen van Ondernemersklankbord effectief?

De effectiviteitsmeting van non-profit organisaties is niet eenvoudig, omdat er geen winstindicatie en geen volledig prijssignaal is of omdat deze niet in directe relatie staan tot de diensten die de klanten hebben afgenomen. Broere (1994:50) noemt drie manieren om een effectiviteitsmeting uit te voeren, de outputmeting, resultaatmeting en functionele (oordeels)effectiviteitsmeting. Bij outputmeting wordt de concrete uitvoer in activiteiten gemeten, waarbij een berekening wordt gemaakt van het marktaandeel van de eigen organisatie. Om overlap met andere onderzoeken te voorkomen, is deze optie verworpen. Bij resultaatmeting wordt het aantal cliënten die zijn “geholpen” afgezet tegen cijfers van andere gelijksoortige organisaties. Omdat deze cijfers niet voorhanden zijn is deze optie verworpen. Bij de functionele (oordeels) effectiviteitsmeting wordt de effectiviteit gemeten aan de hand van het aantal tevreden klanten en is daarmee een kwalitatieve meting. Omdat Ondernemersklankbord in haar Handboek (p. 11) aangeeft dat de effectiviteit wordt afgemeten aan de tevredenheid van de cliënten, staat deze vorm van effectiviteitsmeting dan ook centraal in dit onderzoek.

In algemene zin wordt onder effectiviteit de doelmatigheid van de organisatie verstaan. Ondernemersklankbord hanteert als missie het vergroten van de succesansen van de MKB ondernemer. Om dit te realiseren moet het advies dat Ondernemersklankbord geeft, aansluiten op de behoeftes van het MKB. De MKB ondernemer heeft verwachtingen van het adviseringstraject, alleen wanneer aan deze verwachtingen wordt voldaan zal de MKB ondernemer tevreden zijn. Om aan deze verwachtingen te voldoen moet

Ondernemersklankbord diensten aanbieden die het MKB vraagt. In dit onderzoek is onderzocht of deze “fit” tussen het aanbod van Ondernemersklankbord en de vraag van het MKB bestaat. Bij een “fit” is de effectiviteit van de organisatie aangetoond. Bij een misfit is Ondernemersklankbord niet in staat succesvol te adviseren aan het MKB.

Om inzicht te verkrijgen in de ‘fit’ heeft Patricia Eijgelaar zich met name bezig gehouden met de vraagstelling:

Wat zijn de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van het Ondernemersklankbord?

En Johan Feikens met de vraagstelling

In hoeverre slaagt het Ondernemersklankbord erin om de succeskansen van ondernemers te vergroten?

Het beantwoorden van beide vraagstellingen is aan de hand van drie deelvragen gedaan:

1. Wat is de vraag van de klanten van Ondernemersklankbord?
2. Hoe is het aanbod van het Ondernemersklankbord georganiseerd?
3. In hoeverre zijn de adviezen effectief?
- 3a. In hoeverre sluit het aanbod van Ondernemersklankbord aan op de vraag van het MKB?
- 3b. In hoeverre is Ondernemersklankbord erin geslaagd om faillissementen te voorkomen?

Bovenstaande drie deelvragen leiden tot het identificeren van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van Ondernemersklankbord en kan de effectiviteit van Ondernemersklankbord worden beoordeeld. Aan de hand van een SWOT analyse, waarbij het accent ligt op de sterke en zwakke kanten van Ondernemersklankbord zijn de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

§ 1.2 Het onderzoek

Deelvraag 1 Wat is de vraag van het MKB

Om te onderzoeken in hoeverre het aanbod van Ondernemersklankbord aansluit op de vraag van het MKB moet allereerst duidelijk zijn wat het MKB is en vraagt. Om deze vraag te beantwoorden zal in hoofdstuk 2 de adviesmarkt van het MKB worden beschreven. Hierbij ligt het accent op de vraagkant. Op basis van literatuuronderzoek zal in kaart worden gebracht welke adviestypen relevant zijn voor het MKB, wat de kenmerken van de vrager van het advies, de MKB ondernemer, zijn, met welke problemen deze ondernemer kampt en welke eisen hij stelt.

Deelvraag 2 Aanbod van het Ondernemersklankbord?

Om de “fit” tussen de vraag van het MKB en het aanbod van het Ondernemersklankbord te toetsen is het dienstenaanbod een belangrijk aspect. Wanneer Ondernemersklankbord diensten aanbiedt die niet relevant zijn voor MKB ondernemers kan er geen sprake zijn van een effectieve organisatie. Het dienstenaanbod is voor een deel afhankelijk van interne organisatiestructuur. In hoofdstuk 3 zullen daarom de interne organisatie van Ondernemersklankbord, zoals de structuur, de kenmerken van een consulent en het adviesproces van Ondernemersklankbord worden beschreven en geëvalueerd. Hierbij is gebruik gemaakt van jaarverslagen, documentonderzoek, interviews en literatuur.

Interviews

Om inzicht te krijgen in de cultuur en de problemen van Ondernemersklankbord zijn open interviews gehouden met de toenmalige directeur dhr. Vrind en de huidige directeur dhr. Schouten. Om inzicht te krijgen in de feitelijke structuur en organisatie zijn de regiomanagers, mevr. Eyck en dhr. Siebelink geïnterviewd aan de hand van een vragenlijst (zie bijlage 4).

Literatuur

Op basis van literatuuronderzoek zijn de kenmerken van een non-profit organisatie en organisatieconsulent beschreven, en zijn deze vervolgens toegepast op Ondernemersklankbord. Het integraal organisatiemodel (zie figuur 1, op de volgende bladzijde) kan antwoord geven op de vraag of Ondernemersklankbord de juiste condities creëert die de organisatie in staat stelt om de diensten uit te voeren waarmee doelen worden bereikt (Weggeman, 1997:86). Het meet dus de “fit” tussen de interne componenten van Ondernemersklankbord en adviesvraag van het MKB. Het bovenste onderdeel in figuur 1 omvat de missie, visie en doelen: de missie geeft de bestaansreden van de organisatie, de visie geeft richting aan de missie en het doel geeft aan wat men wil bereiken. Door de missie, visie en doel te benoemen, kan worden nagegaan of deze op basis van de conclusies van het onderzoek nog steeds gelden. Het tweede onderdeel zijn de 7-s'en, met als kern het *organiseren*; het creëren van condities die de organisatie in staat stellen om de diensten voort te brengen waarmee de doelen gerealiseerd worden. Om te kunnen beoordelen of de organisatie de juiste condities creëert en daarmee effectief is ingericht, zijn de volgende ontwerpvariabelen opgesteld die met elkaar samenhangen:

Strategie: de manier waarop en het geheel van middelen waarmee vooraf gestelde doelen gerealiseerd kunnen worden.

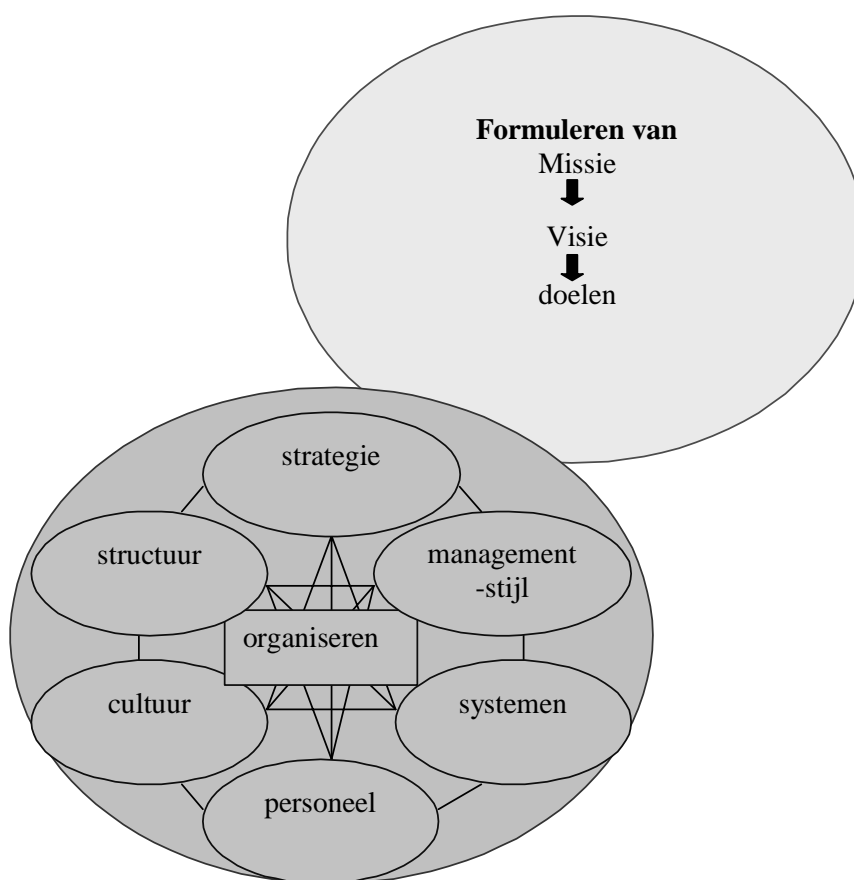
Structuur: het resultaat van de wijze waarop taken met bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld zijn alsmede het resultaat van de inrichting van de coördinatie van die taken.

Systemen: de verzameling procedures en richtlijnen waarmee de dagelijkse samenwerking en de planning en controle van de activiteiten van de medewerkers geregeld of gefaciliteerd wordt alsmede de geïnstalleerde technologische systemen.

Managementstijl: de kennis van en de gedragspatronen die karakteristiek zijn voor het (top) management.

Personeel: het type mensen in de verschillende personeels- en functiecategorieën met hun specifieke groepskenmerken, motieven en competenties.

Cultuur: sfeer, klimaat veroorzaakt door de manier van doen en laten die voortkomt uit de waarden en normen die een groep mensen als richtinggevend voor hun gedrag wenst te beschouwen.



Figuur 1 Integraal organisatiemodel

Deelvraag 3a In hoeverre sluit het aanbod van Ondernemersklankbord aan op de vraag van het MKB?

Om te onderzoeken in hoeverre de aangeboden diensten aansluiten op de vraag is gebruik gemaakt van de marketingmix (Lovelock, 1999:21) en van een enquête om de tevredenheid van klanten te meten.

Marketingmix

De marketing mix definieert 8 p's die de belangrijkste strategische aspecten van dienstverlenende organisaties bestrijken. Dit zijn:

- **Product elements.** De kenmerken van zowel het kernproduct als de bundel van supplement service elementen eromheen, gerefereerd aan de voordelen waar de klant naar vraagt en hoe goed concurrerende producten presteren.
- **Place and time.** Hieronder vallen de plaats en tijd waarop de dienst wordt aangeboden en de methoden en kanalen die hiervoor worden gebruikt. De dienst kan direct aan de klant worden aangeboden of door intermediaire organisaties. Snelheid en gemak van de plaats en de tijd van dienstverlening zijn belangrijke strategische determinanten geworden.
- **Process.** Het proces beschrijft de methode en de volgorde waarin acties van het service operating systeem werken.
- **Productivity and quality.** Productiviteit is de manier waarop inputs worden getransformeerd in outputs die worden gewaardeerd door klanten. Kwaliteit is de mate waarin klanten tevreden zijn met een service die voldoet aan hun vraag en verwachting.
- **People.** De kwaliteit van de dienst zal vaak worden gerelateerd aan de mensen waarmee ze tijdens het adviestraject in aanraking zijn gekomen. Om ervoor te zorgen dat deze service encounters goed verlopen, is het uitermate belangrijk een goed werving en selectie-, trainings- en motivatiebeleid te hebben.
- **Promotion en education.** Allereerst is het marketing programma belangrijk maar daarnaast is er vaak nog de factor communicatie. In dienstverlenende organisaties is het vaak van belang de klant te leren hoe de dienst gebruikt kan worden. Dit kan onder andere bestaan uit: de voordelen van de dienst, de manier van gebruik, waar en hoe het te verkrijgen is en wat de rol van de klant in het proces is.
- **Physical evidence.** Een dienst is in de meeste gevallen niet tastbaar, daardoor wordt de kwaliteit van de dienst gemeten aan andere wel tastbare factoren. Deze factoren kunnen bijvoorbeeld zijn: de uitstraling van gebouwen, auto's, interieur, materiaal, staf medewerkers, logo's, briefpapier en alle andere zichtbare cues die een tastbaar bewijs verschaffen van de service kwaliteit van de organisatie.
- **Price and other costs.** Bij een dienstverlenende organisatie blijven de kosten die een cliënt maakt in het proces niet beperkt tot de prijs die er voor moet worden betaald in geld. Zo worden door de cliënt tijd en energie in het proces geïnvesteerd. Een kostenverlaging kan daarom dan ook op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kan bijvoorbeeld de moeite die de cliënt moet doen om in contact te komen met de organisatie worden verlaagd.

Enquête

Bij het evalueren van de 8 p's is onder andere gebruik gemaakt van een enquête die de tevredenheid van de geadviseerde MKB ondernemer moet meten over: de kennis en vaardigheden van de consulent, de vakinhoudelijke kwaliteit van de adviezen, de mate waarin

het adviestraject en de implementatie van het advies naar tevredenheid van de geadviseerde ondernemer is verlopen. Op basis van het literatuuronderzoek en de interviews zijn enquêtevragen opgesteld over de effectiviteit van het adviesproces. Verder is de enquête gebruikt als input voor het identificeren van de verschillende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

Respons

Om objectieve informatie te verkrijgen is de enquête verspreid onder alle ondernemers die in 2002 zijn geadviseerd. Dit waren uiteindelijk 1999 ondernemers. Van deze 1999 zijn er in totaal 222 retour gekomen vanwege onjuiste adressering of verhuizing. In totaal zijn van de overgebleven 1777, 494 ingevuld teruggezonden, helaas waren 52 hiervan te laat binnengekomen om nog te worden verwerkt. In totaal zijn er dus 442 enquêtes verwerkt. Dit is bijna 25% van het totaal.

Betrouwbaarheid en representativiteit

De betrouwbaarheid is getoetst door verschillende enquêtes (25 per keer) weg te laten. Doordat de uitkomsten slechts op honderden verschilden, is deze enquête als betrouwbaar beschouwd. De representativiteit is gemeten door bekende cijfers uit het jaarverslag van 2002 te vergelijken met de uitkomsten van de enquête. In de tabellen 1-3 zijn de verschillende uitkomsten tegenover elkaar gezet.

Tabel 1 Leeftijd bedrijven op basis van jaarverslag en enquête

Leeftijd bedrijven	Jaarverslag 2002 in %	Enquête in %
0-2 jaren	45	35,0
3-5 jaren	18	18,7
6-10 jaren	15	18,3
> 10 jaren	22	28,0

Tabel 2 Aantal medewerkers op basis van jaarverslag en enquête

Aantal medewerkers	Jaarverslag 2002 in %	Enquête in %
1-10 medewerkers	93	89,5
11-20 medewerkers	5	6,2
21-100 medewerkers	2	4,3

Tabel 3 Branches op basis van jaarverslag en enquête

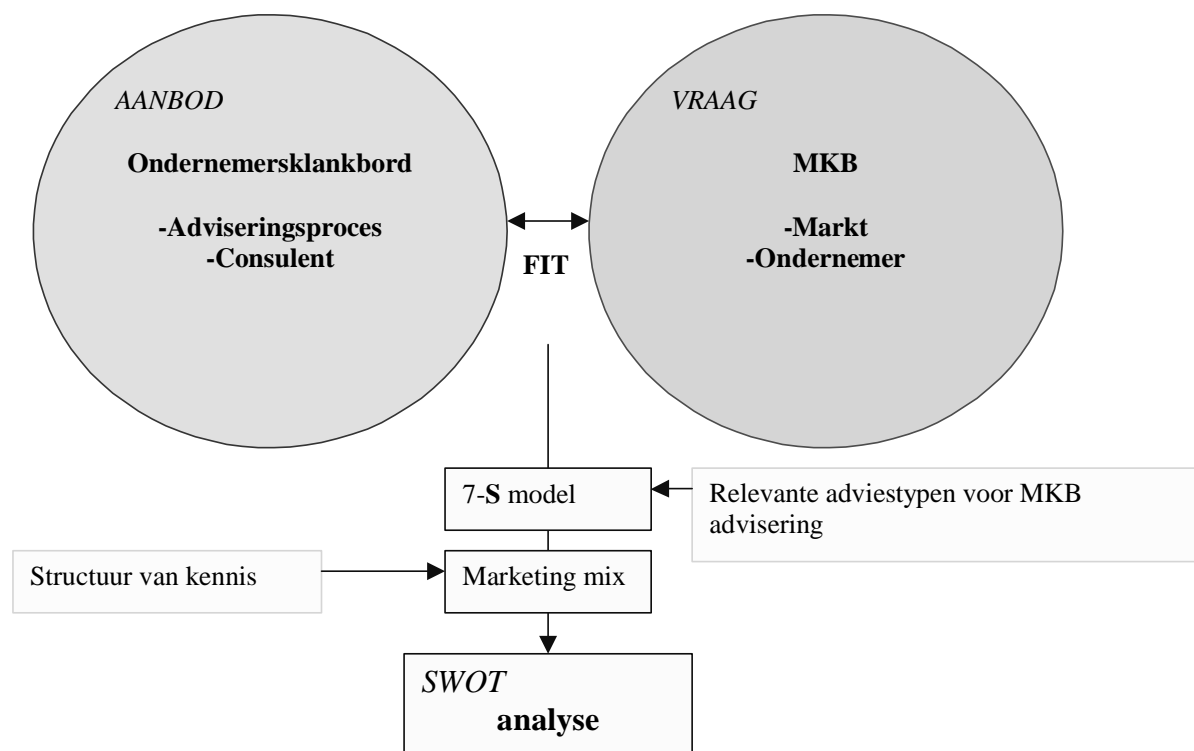
Branches	Jaarverslag 2002 in %	Enquête in %
Handel horeca en reparatie	40	34,4
Industrie en landbouw	16	9,2
Bouwnijverheid en installatie	7	6,9
Transport en opslag	4	2,5
Zakelijke dienstverlening	22	19,5
Overige dienstverlening	11	27,5

Uit bovenstaande tabellen blijken er verschillen te bestaan tussen de cijfers zoals deze zijn gepubliceerd in het Jaarverslag van 2002 en de cijfers die uit de enquête zijn gekomen. Omdat de percentages op verschillende punten significant verschillen, is de representativiteit van de enquête niet aangetoond. De uitkomsten van de enquête kunnen dus verschillen van de mening van de populatie in zijn geheel. Omdat de uitkomsten wel betrouwbaar zijn en er een hoge respons is, is deze enquête toch een goed middel om de tevredenheid van de cliënten te meten.

Deelvraag 3b In hoeverre zijn faillissementen vermeden?

Met deze laatste vraag is geprobeerd een indicatie te krijgen van de effectiviteit op macroniveau van de advisering van Ondernemersklankbord. Methodologisch gezien valt de effectiviteit op macroniveau moeilijk te onderzoeken. Toch is hiertoe een poging gedaan door van alle door Ondernemersklankbord in 2002 geadviseerde ondernemingen uit te zoeken welk percentage er een jaar na advies nog bestaat, danwel ontbonden of opgeheven is. Dit is onderzocht met behulp van gegevens van de Kamer van Koophandel. Om iets over het effect van de advisering van Ondernemersklankbord op macroniveau te zeggen, zou deze groep ondernemingen kunnen worden vergeleken met een controle groep die qua leeftijd, omvang en branche vergelijkbaar is, maar die niet is geadviseerd. Dit viel buiten de definiëring en randvoorwaarden van het onderzoek. Bij deze deelvraag is daarom geprobeerd om het percentage dat van de geadviseerde bedrijven door Ondernemersklankbord failliet gegaan te vergelijken met landelijke faillissementspercentages in het MKB. Tot slot is de hoeveelheid werkgelegenheid geschat waarop de door Ondernemersklankbord geadviseerde bedrijven betrekking hebben.

De opzet van het onderzoek is in het conceptueel model, figuur 2, op de volgende pagina weergegeven.



Figuur 2 Conceptueel model

Randvoorwaarden:

- Om zo recent mogelijke informatie te verzamelen en daarmee een representatief beeld van Ondernemersklankbord te krijgen, worden in dit onderzoek alleen de MKB ondernemers meegenomen, die zijn geadviseerd in 2002.
- Focus op de 'K' van het MKB. Dat betekent in dit geval een focus op bedrijven van 1 tot +/-10 medewerkers. Gekeken wordt naar startende, bestaande en doorstartende ondernemers die in het klantenbestand van Ondernemersklankbord staan. Dit betekent dat alle geïnterviewde ondernemers cliënt zijn geweest van Ondernemersklankbord op het moment van afname van de enquêtes.

§ 1.3 Opzet van het rapport

De conclusies en aanbevelingen zijn geformuleerd met behulp van een SWOT-analyse die is gebaseerd op de resultaten van met name hoofdstuk 3 en 4. In hoofdstuk 2 wordt het antwoord op deelvraag 1 gegeven en de adviesbehoefte van het MKB in kaart gebracht. In hoeverre de adviesbehoefte aansluit bij de diensten die Ondernemersklankbord aanbiedt komt gedeeltelijk bij het beschrijven van de interne organisatie van Ondernemersklankbord in hoofdstuk 3 naar voren. Het meten van de effectiviteit aan de hand van de marketingmix en met behulp van de enquête wordt in hoofdstuk 4 behandeld. Hoofdstuk 4 eindigt met een vergelijking tussen kengetallen van faillissementen in het MKB en faillissementen bij Ondernemersklankbord.

Hoofdstuk 2 MKB adviesbehoefte

In dit hoofdstuk wordt de adviesbehoefte van het MKB in kaart gebracht aan de hand van kenmerken van de MKB ondernemer (§ 2.1). Uit deze kenmerken volgt de problematiek waar de ondernemer mee te maken heeft en de eisen die hij aan een adviseur stelt. In paragraaf 2.2 worden de typen advisering die de markt aanbiedt op een rijtje gezet en tegelijkertijd de relevantie van deze typen voor het MKB aangegeven. Aangezien de accountant een grote speler is in de MKB adviesmarkt eindigt dit hoofdstuk met de rol van de accountant.

§ 2.1 Het MKB

Het Centraal Bureau voor de Statistiek definieert het MKB als volgt:

“Het MKB omvat alle particuliere ondernemingen buiten landbouw en visserij en delfstoffenwinning, met minder dan 100 werkzame personen”. Onder het MKB vallen ondernemingen met minder dan 100 werknemers, waarbij de organisaties met tien of minder werknemers tot het kleinbedrijf worden gerekend en van 11 tot 100 tot het midden bedrijf.

§ 2.1.1 Kenmerken MKB ondernemer

Voor velen is de MKB ondernemer een weinig flitsende figuur en op zijn slechts een deerniswekkende figuur die zich nauwelijks weet staande te houden. Anderen zien de MKB ondernemer als een echte ondernemer die “nieuwe combinaties” weet te maken en voor sommigen is het die handige jongen die kleinere gaten in de markt vindt en vult (Nooteboom, 1998). De belangrijkste startmotieven, in volgorde van belangrijkheid, voor een MKB ondernemer zijn: de wens om eigen baas te zijn, de uitdaging en de mogelijkheid om specifieke werkzaamheden uit te voeren (Nooteboom, 1998). De MKB ondernemer is globaal te verdelen in de ideaaltypen de verkoper of koopman en de techneut of vakman (Scherjon, 1998:91). De ondernemerkoopman let sterk op de markt en wil constant inspelen op de vraag van (nieuwe) cliënten. Hij beschikt dus over een sterke externe oriëntatie, waarbij de interne gang van zaken weleens wat onderbelicht kan raken. In de primaire aandacht voor de markt overweegt de koopman weleens te weinig of een nieuwe order past binnen de beschikbare capaciteit van de onderneming. De ondernemervakman let daarentegen vooral op het product en het interne proces. De vakman kenmerkt zich dus door een sterke interne oriëntatie, waardoor hij informatie uit zijn omgeving dreigt te negeren. Bij de typische vakman komt het voor dat hij jarenlang hetzelfde, hoog aangeschreven product maakt, waarvoor de marktvraag inmiddels is verdwenen.

De karakters van de vaardigheden van de vakman en koopman zijn zo verschillend dat niemand over beide vaardigheden in gelijke mate kan beschikken. Dit leidt tot een eenzijdige

oriëntatie van de MKB ondernemer (Scherjon, 1998). Daarnaast bestaat er onder de MKB ondernemers een veel voorkomende aversie tegen administratie en formele procedures, wat leidt tot veel ongenoegen over de door de overheid opgelegde administratieve verplichtingen (o.a. BTW, inkomsten, belasting, subsidie en loonadministratie), die de MKB ondernemer dan ook vaak afschuift op de accountant of boekhouder (Nooteboom, 1998).

In onderzoek naar de leereffecten van een faillissement in het MKB door Ten Vergert en Van der Weide (2001) komen een aantal externe en interne oorzaken naar boven van een faillissement. Onder externe oorzaken vallen: allerlei economische, politieke en technologische ontwikkelingen; marktontwikkelingen in de bedrijfstak, zoals toename concurrentie, komst van substitutiegoederen en een inkrimping of verschuiving van de markt; en oorzaken als wegoopbrekingen, omleidingen, fraude en diefstal. De externe oorzaken vallen de ondernemer niet volledig aan te rekenen, maar als de ondernemer adequaat reageert hoeven deze niet altijd tot faillissement te leiden. De interne oorzaken daarentegen komen volledig op het conto van de ondernemer. De meest belangrijke interne oorzaken van faillissementen zijn mismanagement en onvoldoende vakkennis. Van de onderzochte faillissementen in het onderzoek gaven curatoren aan dat 68% te wijten viel aan mismanagement, terwijl de onderzochte gefailleerden slechts zelden mismanagement als oorzaak aangaven. Niemand geeft natuurlijk graag mismanagement als fout toe. Andere interne oorzaken komen voort uit ondeskundig ondernemerschap doordat de ondernemer bepaalde kwaliteiten mist of weinig ervaring heeft. Hieronder vallen: riskant financieel beleid, zoals hoge vaste kosten en een relatief klein eigen vermogen, gebrekkige accountancy informatie, problemen bij de hoofdprocessen inkoop, verkoop of productie en sociale problemen. Bij het laatste kan worden gedacht aan lage betrokkenheid onder personeel, slechte arbeidsverhoudingen en gebrekkige interne communicatie.

§ 2.1.2 Adviesbehoefte

Nouws (1990) heeft 313 ondernemingen gevraagd op welk gebied in de bedrijfsvoering advies was gevraagd. In tabel 4 zijn de gebieden in de organisatieadvisering aangegeven waarop door 228 bedrijven het meest advies werd gevraagd. Iets meer dan 42% van de ondernemingen had advies ingewonnen over management, bedrijfsstrategie en/of de bedrijfs(re)organisatie. Verder werd voornamelijk advies ingewonnen over ondersteunende activiteiten zoals automatisering, financiering, personeelsbeleid, rendementsverbetering en marketing. Aangezien het onderzoek dateert van 1990 is het zeer waarschijnlijk dat de behoefte aan automatiserings- en informatieverwerkingsadvies tegenwoordiger een groter percentage inneemt.

Tabel 4 Aantal bedrijven dat het betreffende gebied noemde als het meest belangrijke probleem (in aantallen, in %)

	aantal	%
Management/bedrijfsstrategie/bedrijfs(re)organisatie	96	42.1
Automatisering en informatieverwerking	31	13.6
Vestiging/overname/verplaatsing	23	10.1
Productietechnologie	21	9.2
Financiering	19	8.3
Personeelsbeleid; rendementsverbetering	14	6.1
Juridische zaken; marketingbeleid	13	5.7
Kwaliteitszorg/kwaliteitsbeleid	11	4.8
<i>Totaal</i>	228	100

Bron: Nouws, 1990.

Uit het voorgaande blijkt dat de ondernemer binnen het MKB vooral behoefte heeft aan advies op het gebied van managementaspecten en ondersteunende processen in de organisatie. Vrakink & Cozijnsen (1993) onderstrepen dit. Zij geven aan dat kleine en middelgrote ondernemingen, vaak zonder hooggeschoolde managers en staffunctionarissen, vooral advies vragen op het gebied van de administratieve organisatie, de planning, de structuur van de leiding, werving en selectie. Dus eigenlijk over de meest essentiële managementfuncties.

§ 2.1.3 Welke eisen stelt het MKB aan de advisering

De MKB ondernemer zoekt voor steuninformatie, dit is informatie benodigd voor het oplossen van problemen, eerst binnen zijn natuurlijke netwerk van vrienden/familie tot cliënten en leveranciers (Gibb, 1987). De MKB ondernemer zal pas naar buiten treden en de stap zetten naar het doelgerichte netwerk wanneer het eigen netwerk niet met een bruikbare oplossing komt. Hieruit vloeit voort dat de consulent moet voldoen aan eisen waardoor de MKB ondernemer zich op zijn gemak voelt. Wanneer een ondernemer werkelijk op zoek gaat naar een consulent, kan hij op de MKB-adviesmarkt bij veel verschillende consulenten terecht. Hij selecteert een consulent op basis van het specifieke terrein waarop hij deskundig advies nodig heeft en een aantal in het algemeen aan een consulent te stellen eisen. In de literatuur zijn verschillende eisen te vinden waaraan een consulent dient te voldoen. Volgens Vrakink & Cozijnsen (1993) wordt van een organisatieadviseur verwacht dat deze gespecialiseerde kennis en vaardigheden heeft; intensieve, tijdelijke professionele assistentie geeft; een onafhankelijk standpunt inneemt en een reeds bepaald standpunt legitimeert. Twijnstra & Keuning (1997) denken dat van een adviseur wordt verwacht dat deze objectief en onafhankelijk is, beschikt over analytische vaardigheden en brede ervaring, volledige aandacht schenkt en weerstand tegen veranderingen kan overwinnen. Volgens Quispel, (college, Small Business management, 2001) moet een consulent: over een brede algemene

kennis beschikken; een goed persoonlijk contact hebben met de ondernemer; dicht bij de ondernemer staan; een vertrouwenspersoon zijn; frequent aanwezig zijn en betaalbaar zijn. Scherjon en Thurik vatten de eisen aan een consulent in de volgende sleutelwoorden samen: informeel, makkelijk toegankelijk, effectief, snel, aanbevolen door bekenden, begripvol en vertrouwelijk (1998:496).

Om een advies gerealiseerd te krijgen is een excellente inhoud van het advies niet voldoende. Acceptatie door de betrokkenen is nodig om zover te komen dat een advies ook wordt uitgevoerd. De effectiviteit van een advies is dan ook een functie van drie zaken (Nathans, 1995:17):

1. de vakinhoudelijke kwaliteit van het advies
2. de mate waarin het advies wordt geaccepteerd door de betrokkenen
3. de mate waarin het adviesproject en de implementatie van het advies goed gemanaged worden.

Dit stelt dus niet alleen eisen aan de vakkennis die de consulent moet bevatten maar ook aan de vaardigheden om het advies over te brengen naar de organisatie. Hiervoor heeft de organisatieconsulent bepaalde competenties nodig. Deze kunnen in het algemeen worden beschreven in termen als persoonlijkheidskenmerken en talent, attitudes, kennis en vaardigheden (Kubr, 1996:685). Deze elementen van competentie hangen met elkaar samen. De eerste drie kenmerken, zijn kenmerken die de consulent in huis moet hebben om een goed advies over te brengen. Het element vaardigheden houdt in dat de consulent in staat moet zijn deze kenmerken te gebruiken en in de praktijk te brengen.

Cruciaal voor organisatieconsulenten is dat (Kubr, 1996 en De Caluwé, 2001:33):

1. Zij advies geven en zich onderscheiden van management door onder meer een andere machtsbasis (geen formele maar *relationele* en/of *expertmatige*), een *buitenstaander* positie en door *tijdelijkheid*.
2. Hoewel hun werk sterk verschilt, er wel altijd sprake is van (*samen-*)werken met een *cliënt* of *cliëntensysteem* en van het *hanteren van methoden*.
3. Cliënten *leren* door hun werk.
4. Het organisatieadvies een *methode* is: het bestaat uit karakteristieke aanpakken, zienswijzen, gereedschap en instrumenten. Het is een licht en pril beroep.
5. Er niet veel wetenschappelijke kennis van of over organisatieadvies is, maar wel een uitvoerig *kennisbestand*, zowel ten aanzien van de *inhoud* (de concepten) als ten aanzien van de *relatie* (adviesvaardigheden). Het relationele aspect wordt door zowel cliënten als consulenten zelf zeer belangrijk geacht.

6. Er sprake is van *onafhankelijkheid* hetzij in persoon (integriteit, deskundigheid, emotionele afstandelijkheid) hetzij in contract (financiële en administratieve ongebondenheid; geen bindingen).

§ 2.2 De adviesmarkt voor het MKB

§ 2.2.1 Type advisering

De adviesmarkt van het MKB wordt gekenmerkt door een grote mate van pluriformiteit. Volgens Maathuis (1995:64) zijn uiteindelijk de zes adviestypen relevant voor het MKB, die gebaseerd zijn op de volgende vormen:

1. klankbordfunctie: een belangrijke functie van dit type is de mogelijkheid van om gedachten te spiegelen bij een deskundig persoon die niet bedrijfsblind is.
2. expertise: dit type wordt gekenmerkt door een situatie waarin alleen naar het advies en niet naar begeleiding wordt gevraagd.
3. procesbegeleiding: een van de doelstellingen van dit adviestype is dat de organisatie uiteindelijk zelf in staat is om haar problemen op te lossen.
4. coaching: hierbij gaat het accent van klankbordfunctie naar meer adviesverantwoordelijkheid bij het veranderingsproces. Verder zal de coach in de meeste gevallen ook optreden als gesprekspartner. Het is daarmee een combinatie van procesbegeleiding en klankbordfunctie.
5. arbitrage: dit type wordt geraadpleegd als er plotselinge ongewenste veranderingen voordoen in een organisatie en derhalve het evenwicht is verstoord.
6. interim management: bij interim management gaat de consulent als het ware op de stoel zitten van de ondernemer.

De volgorde waarin de adviesvormen zijn geplaatst, geven tevens de rangorde aan waarin deze adviesvormen volgens Maathuis (1995:216) door het MKB worden geraadpleegd. Dus de advisering op basis van klankbordfunctie wordt het meest geraadpleegd en op basis van interim management het minst.

Wordt gekeken naar de diepgang van de advisering dan kan een indeling worden gemaakt in: (Scherjon en Thurik, 1998: 488):

- *Nuldelijnsadvisering.* Bij nuldelijnsadvisering houdt de consulent zich bezig met het aanhoren van de cliënt om tot een probleemdefiniëring te komen. Vervolgens helpt de consulent de cliënt bij het vinden van die adviesinstelling. De nuldelijnsconsulent lost dus geen problemen op, maar verwijst enkel door (loketfunctie).
- *Eerstelijnsadvisering.* De eerstelijnsconsulent geeft antwoord op algemene vragen, lost simpele problemen op voor de cliënt en heeft vaak een bewustmakingsfunctie. Voor

problemen waar specifieke kennis voor vereist is, stuurt de eerstelijnsconsulent de cliënt door naar gespecialiseerde consultants, zoals accountants en juristen.

- *Tweedelijnsadvisering* De tweedelijnsconsulent houdt zich voornamelijk bezig met het oplossen van problemen op het vakgebied waarvan hij specifieke kennis bevat.
- *Derdelijnsadvisering* De derdelijnsconsulent gaat een stap verder door ook te helpen bij het implementeren van de door de tweedelijnsconsulent aangedragen oplossingen.

Uit een in 1993 uitgevoerd onderzoek door Van de Bunt blijkt dat de interactie tussen het aanbod van MKB advisering en de vraag naar advisering door startende MKB ondernemers niet goed verloopt. De ondernemers ervaren het adviesaanbod als volgt:

- een overkill aan informatie, te globaal en ongedifferentieerd
- branchestudies worden veelal niet begrepen door de ondernemers
- te veel instanties houden zich bezig met informatievoorziening aan starters
- de positionering van deze instanties is onhelder
- ondernemers ervaren het aanbod als weinig maatwerk.

Hierdoor is het voor ondernemers niet duidelijk waar zij terecht kunnen en voor welke informatie. De ondoorzichtigheid van de huidige advisering pleit volgens Van de Bunt voor een centrale informatie-ingang (nuldelijnsadvisering).

§ 2.2.2 De rol van de accountant

Wat opvalt in voorgaande uiteenzetting van de verwachtingen van adviseurs is dat veel van de genoemde verwachtingen vallen onder de noemer van het accountantsberoep. Volgens de door Limperg in 1926 ontwikkelde vertrouwenstheorie is het bestaansrecht van de accountantscontrole afhankelijk van de mate van overeenstemming tussen de opvatting van de accountant over de hem toevertrouwde taak en het *vertrouwen* dat zijn controlefunctie wekt bij het maatschappelijk verkeer. In de artikelen 9 en 10 van de Gedrags- en Beroepsregels van het NIVRA en de NOvAA zijn de eisen van *onafhankelijkheid* en *geheimhouding* wettelijk vastgelegd voor het accountantsberoep. *Analytische vaardigheden, een brede ervaring, evenals gespecialiseerde kennis* zijn vanzelfsprekend in het accountantsberoep.

In een onderzoek onder MKB bedrijven werd gevraagd een cijfer toe te kennen in de range van 0 tot 10 aan hun adviseurs. In tabel 5 zijn de resultaten opgenomen. Geconcludeerd kan worden dat de accountant als adviseur het meest belangrijk werd geacht.

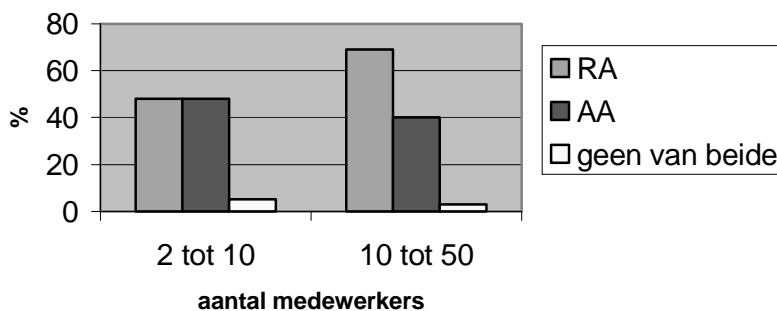
Tabel 5 Wie is uw meest belangrijke adviseur (rekenkundige gemiddelden)?³

Accountant	7,0
Belastingadviseur	5,8
Commissaris	5,7
Echtgenoot/Echtgenote	5,5
Bankier	4,8
Advocaat	4,0
Organisatieadviseur	3,7
Overige	8,9

Bron: Rendement, 1997.

Ook een onderzoek van het NIVRA, *Registeraccountant in het MKB* (2003) waarin gekeken is naar het percentage van de ondernemingen in het MKB dat gebruik maakt van een accountant blijkt dat de accountant een grote rol speelt: 48% van de ondernemingen met 2 tot 10 medewerkers maakt gebruik van een Registeraccountant en 48% van een Accountant-Administratieconsulent, terwijl maar 5% van deze groep ondernemingen van geen van beide gebruik maakt (zie figuur 3).

De groep MKB-ondernemingen met 10 tot 50 medewerkers maakt beduidend vaker gebruik van de Registeraccountant: 69% maakt gebruik van een Registeraccountant en 40% van een Accountant-Administratieconsulent, terwijl een kleine 3% van geen van beide gebruik maakt.

Figuur 3 Accountants in het MKB (in %⁴)

Bron: NIVRA "Registeraccountant in het MKB" 2003.

Het MKB maakt veel gebruik van accountants omdat de registeraccountant integer, professioneel, onafhankelijk en onpartijdig is en de taal van de ondernemer spreekt. Door zijn hoge opleiding is de registeraccountant goed in staat om de steeds complexere vraagstukken

³ 0 = helemaal niet belangrijk, 10 = zeer belangrijk.⁴ Kunnen boven de 100% uitkomen, aangezien bedrijven van een Registeraccountant en een Accountant-Administratieconsulent gebruik kunnen maken.

waar het MKB in toenemende mate mee te maken krijgt het hoofd te bieden. In de opleiding tot (Register)accountant wordt veel aandacht geschonken aan al die aspecten die passen bij een ‘ondernemende attitude’ van een breed opgeleide generalist. Om op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen zijn registeraccountants verplicht om permanente educatie te volgen. Bovendien vallen registeraccountants onder een systeem van collegiale toetsing, waarbij hun kantoor eens in de vier jaar wordt doorgelicht door een team van deskundige collega’s. Daarnaast bestaat er voor registeraccountants een tuchtrechtstelsel met een lage drempel.

De ondernemer kan bij de Registeraccountant terecht voor: het samenstellen, beoordelen of controleren van de jaarrekening en advies over: de administratieve organisatie, fiscaliteiten, ICT, bedrijfsopvolging, financiering, erfopvolging, innovatie en pensioenen. Indien nodig verwijst de registeraccountant de ondernemer door naar een andere specialist.

§ 2.3 Conclusie

De MKB-ondernemer is of extern of intern georiënteerd. Hij heeft veelal aversie tegen administratie en formele procedures, die de MKB ondernemer dan ook vaak afschuift op de accountant of boekhouder. Het MKB maakt dan ook veel gebruik van de accountant. Door het karakter en de rol van de ondernemer heeft de ondernemer binnen het MKB vooral behoefte aan advies op het gebied van managementaspecten en ondersteunende processen. Het type advies dat door het MKB het meest wordt geraadpleegd is de klankbordfunctie. De adviesmarkt van het MKB wordt gekenmerkt door een grote mate van pluriformiteit. Hierdoor is het voor ondernemers niet duidelijk waar zij terecht kunnen en voor welke informatie. Een centrale informatie-ingang ontbreekt.

Een MKB-consulent moet aan veel eisen voldoen: hij moet over zowel gespecialiseerde als brede kennis en vaardigheden bezitten, onafhankelijk zijn, een vertrouwenspersoon zijn, volledige aandacht geven, makkelijk toegankelijk, frequent aanwezig zijn en betaalbaar zijn.

Hoofdstuk 3 Interne organisatie

In dit hoofdstuk wordt onderzocht in hoeverre de interne organisatie van Ondernemersklankbord aansluit op de vraag vanuit het MKB en de consulent in staat stelt om zijn werk goed uit te oefenen. Hoe Ondernemersklankbord haar aanbod organiseert, is geanalyseerd met behulp van het integraal organisatiemodel waarbij is gekeken naar: de strategie, managementstijl, structuur, cultuur, personeel en systemen waarmee het adviesproces in ingericht. Hoewel al deze factoren van invloed zijn op de kwaliteit en effectiviteit van advisering is speciaal aandacht besteed aan structuur en personeel. Structuur (zie § 3.2.1), omdat deze moet inspelen op de specifieke kenmerken van een non-profit organisatie en tegelijkertijd moet tegemoetkomen moet komen aan de specifieke eisen die aan een consulent worden gesteld. Personeel (zie § 3.2.2.), omdat de kerntaak van Ondernemersklankbord afhankelijk is van haar personeel. In paragraaf 3.3 tenslotte, wordt specifiek ingegaan op de effectiviteit van het adviesproces zelf.

§ 3.1 Ondernemersklankbord

Geschiedenis

De stichting werd in 1979 opgericht door prof. ing. J. Klevering, destijds directeur van Enraf-Nonius en hoogleraar aan de TU Delft, onder de naam Stichting Kleinood. De Stichting is opgericht naar Amerikaans voorbeeld om de succesansen van ondernemers te vergroten en startte met zes consultants. De eerste directeur werd door Shell ter beschikking gesteld. Na een korte omzwerfing vond de Stichting huisvesting en administratieve ondersteuning bij het VNO-NCW (Handboek Ondernemersklankbord:5). Klevering koos als organisatievorm voor een Stichting omdat hij geloofde dat iedere ondernemer kosteloos advies moest kunnen krijgen. Begin 1998 werd de naam Kleinood vervangen door de naam Ondernemersklankbord, vanwege het negatieve imago dat de naam Kleinood uitstraalde: de ondernemingen moesten klein en in nood zijn.

Van mei 2000 tot juni 2003 werd de Stichting geleid door dhr. Vrind, die gedetacheerd werd vanuit Unilever waar hij werkzaam was als Financieel Directeur. Vanaf juli 2003 is dhr. Schouten werkzaam als directeur van het Ondernemersklankbord.

§ 3.1.1 Kenmerken

Non-profit organisatie

Een non-profit organisatie is een uitvoerende organisatie zonder winstoogmerk, welke gefinancierd wordt met gelden bijeengebracht door leden, afnemers, schenkers en/of uit collectieve middelen en welke een particulier, althans privaatrechtelijk karakter bezit.” (Kempen en Kips, 1983:28). Ondernemersklankbord is een non-profit organisatie en bevat hierdoor bijzondere kenmerken, waarmee rekening moet worden gehouden bij het beoordelen van de effectiviteit:

- Een winstoogmerk ontbreekt. Een non-profit organisatie kan wel motieven hebben een batige saldi te halen om bijvoorbeeld de organisatie verder te laten groeien (Broere, 1994:35).
- Het vermogen is afgezonderd en hierop kan geen eigendomsrecht worden uitgeoefend (Broere, 1994:68). Dit kan gebrek aan leiderschap ten gevolge hebben.
- De organisatie kan normatief of instrumenteel zijn. Zoals uit dit hoofdstuk blijkt valt Ondernemersklankbord onder het eerste type organisatie: de participanten zijn in grote mate gecommitteerd aan de organisatie, ontvangen geen materiële beloning en worden geselecteerd op grond van geschiktheid of attitude ten opzichte van de activiteiten van de organisatie.
- Een algemene, enkelvoudige en kwantitatieve beoordelingsmaatstaf zoals de winst ontbreekt (Helden, 1994:7), waardoor:
 - een ” over all” criterium voor succes ontbreekt, zodat er relatief meer kans bestaat op het optreden van conflicten omtrent de na te streven doelstellingen dan bij op winst gebaseerde ondernemingen
 - afweging van alternatieven plaatsvindt op grond van ongelijksoortigheid, deels niet kwantitatieve maatstaven, zodat effecten vaak pas op langere termijn zichtbaar zijn
 - besluitvorming en monitoring decentraal plaatsvindt en dus kostbaar is.

Cliënten (contact)

Ondernemingen die een beroep kunnen doen op Ondernemersklankbord zijn: marginaal renderende of verlieslijdende ondernemingen, ondernemingen die een faillissement naderen, startende ondernemingen met of zonder kapitaal, groeiende ondernemingen of doorstarters zonder kapitaal. Om beroep te kunnen doen op Ondernemersklankbord dienen de klanten sinds 2003 donateur te worden - met als richtlijn een bedrag van € 75,- voor een periode van 12 maanden.

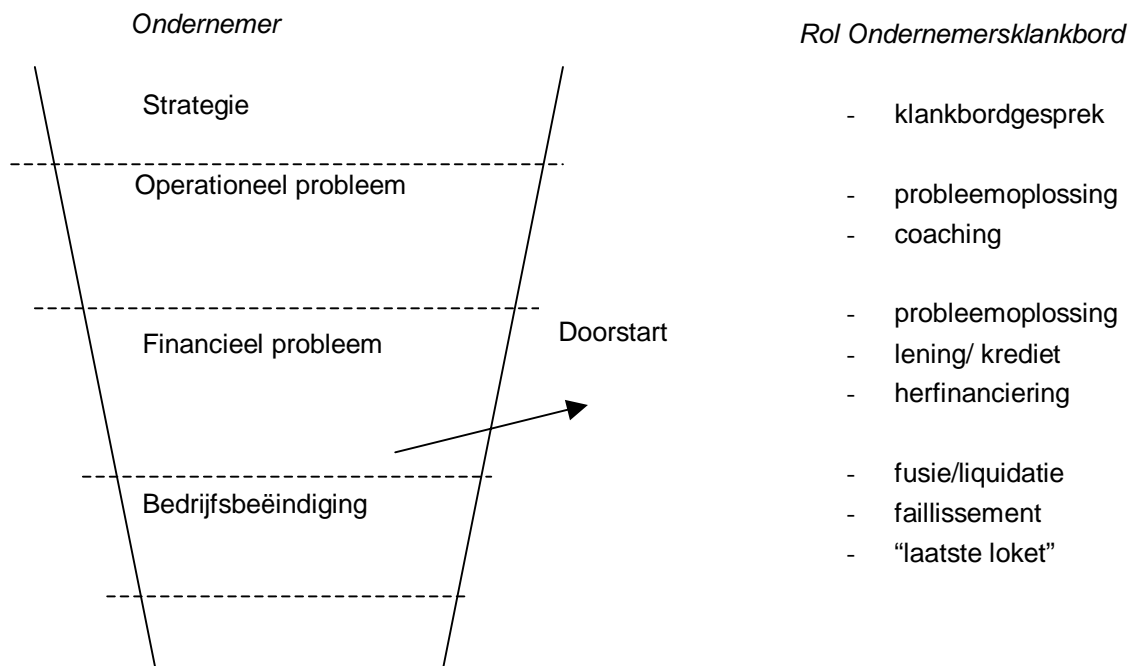
Uit tabellen 1-3 in hoofdstuk 1 blijkt dat: de meeste klanten in 2002 kleine bedrijven waren met 1 tot 10 werknemers (93%), de grootste groep klanten (45%) tussen 0 en 2 jaar bestaat, gevolgd door ondernemingen die meer dan 10 jaar bestaan (22%) en dat de grootste groep

klanten actief is in de handel, horeca en reparatie (40%), gevolgd door de zakelijke dienstverlening (22%).

Het contact tussen ondernemers en Ondernemersklankbord ontstaat door middel van intermediairs. Ruim 51% van de MKB ondernemers die bij Ondernemersklankbord binnenkomen, hebben de organisatie bereikt via de Kamers van Koophandel (Jaarverslag 2002). Daarnaast verwijzen ook - in toenemende mate - banken, accountantskantoren en andere intermediairs cliënten in een vroeg stadium naar Ondernemersklankbord.

De advisering

Figuur 4 laat de verschillende rollen die Ondernemersklankbord vervult om ondernemers bij te kunnen staan en laat zien dat Ondernemersklankbord voorziet in de relevante en meest geraadpleegde adviestypen voor het MKB: klankbord, adviseren, begeleiden en coaching (zie § 2.2.1). Elke advieszoekende MKB ondernemer kan dus bij Ondernemersklankbord terecht.



Figuur 4 Probleem ondernemer versus rol Ondernemersklankbord

Bron: Handboek Ondernemersklankbord.

§ 3.2 Interne organisatie

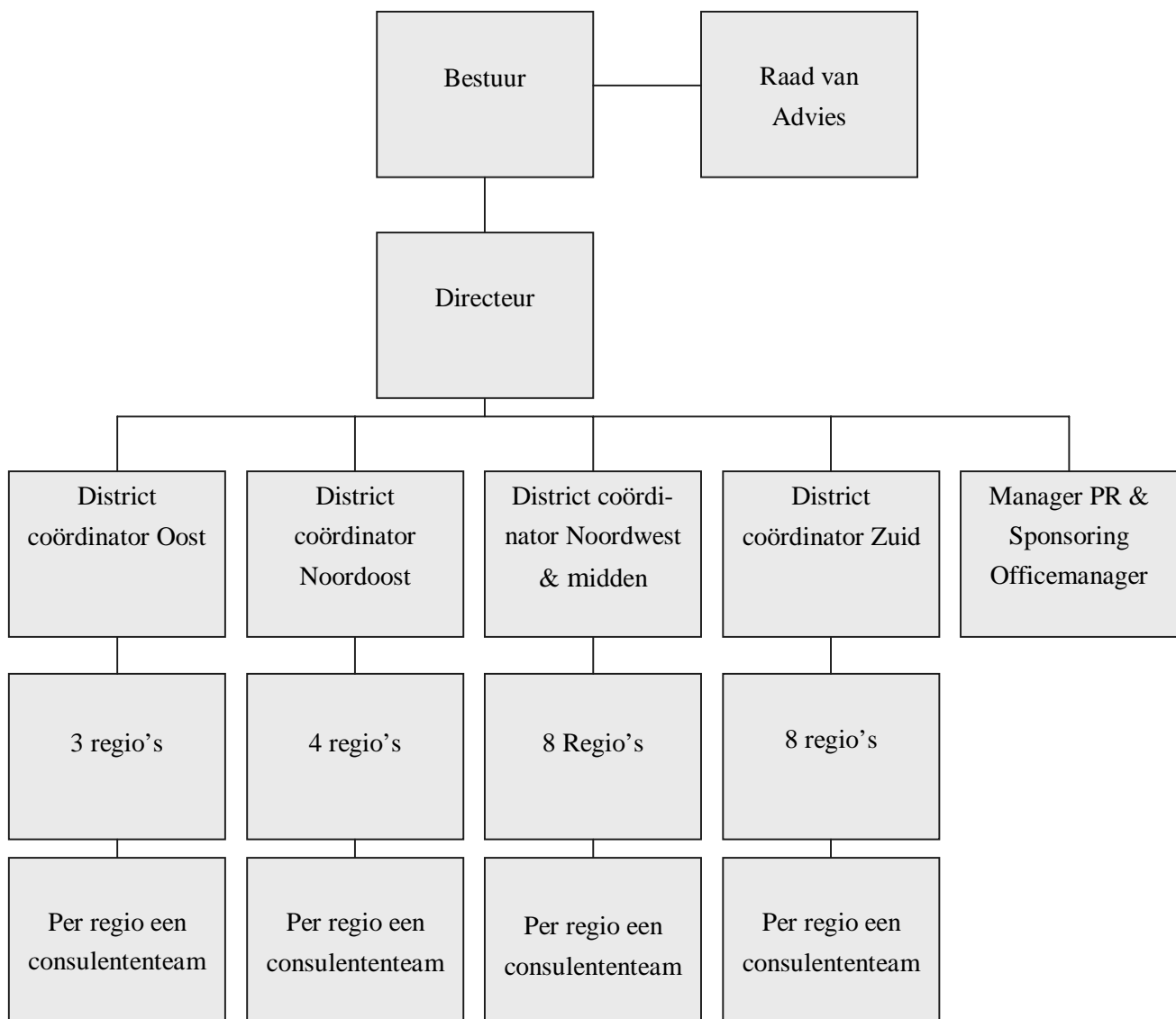
Sinds 1999 hanteert Ondernemersklankbord de volgende doelstelling: "Adviseren van een groeiend aantal ondernemers in het midden- en kleinbedrijf met nadruk op een vroeg stadium dat de kans op succes het grootst maakt." Om deze doelstelling te verwezenlijken heeft Stichting Ondernemersklankbord een makkelijk toegankelijk en laagdrempelige organisatie

ingericht. De landelijke organisatie is onderverdeeld in vier districten, die vervolgens weer zijn onderverdeeld in 23 regio's.

§ 3.2.1 Organisatie

Structuur

Figuur 5 geeft het organigram van Ondernemersklankbord weer. Het bestuur is onderverdeeld in een Algemeen en een Dagelijks bestuur. Het Algemeen bestuur houdt zich bezig met: beleidsvorming, het onderhouden van de contacten met de ondersteunende organisaties en sponsors en het promoten van Ondernemersklankbord in het relatienetwerk. Het dagelijks bestuur heeft als voornaamste taken de begeleiding en advisering van de directie van Ondernemersklankbord, voorbereiding van beleidsvorming in het Algemeen bestuur, financieel beheer en actief sponsorbeheer.



Figuur 5 Organigram Stichting Ondernemersklankbord⁵

Bron: Ondernemersklankbord, Jaarverslag 2001.

⁵ Bijlage 1 geeft de personele hiërarchie in de organisatie aan.

Het bestuur wordt bijgestaan door de Raad van Advies, welke zich onder andere bezig houdt met het relatienetwerk. In de Raad van Advies zitten met name oud-bestuursleden. Individuele leden kunnen een bijdrage leveren in speciale projecten. De directeur neemt samen met twee coördinatoren, een office manager en een assistent officemanager de staf en het secretariaat op zich. De functie van PR manager is vacant sinds medio 2002.

Elke regio heeft de beschikking over een zelfsturend consulententeam met consulenten die kennis hebben van en betrokken zijn bij de regionale problematiek. De consulenten vormen de kern van de organisatie. Zij onderhouden het contact met cliënten en voeren de “core business”, het adviseren, uit. Ondanks de verdeling van consulenten in autonome teams, bestaat er wel de mogelijkheid tot uitwisseling van kennis tussen de regio's. Verder heeft elk regioteam een teamleider of een consulent van dienst en een PR consulent welke, naast de advisering aan cliënten, zorg draagt voor de lokale pr-activiteiten. In de meeste regio's worden de extra taken door consulenten als portefeuillebeheerder verricht. Door regionale spreiding van consulententeams en de verscheidenheid aan expertises van de consulenten voldoet Ondernemersklankbord aan de eis van lokale prioriteit, aangezien de adviesbehoefte van het MKB om maatwerk en niet om standaardoplossingen vraagt (De Jong e.a., 1998:498).

Managementstijl

De directeur en districtcoördinatoren werden veelal gedetacheerd vanuit Unilever en Shell. Districtscoördinatoren hebben of jaren bij een grote organisatie op top managementniveau een functie uitgeoefend ofwel succesvol een eigen onderneming gehad. Hiermee hebben alle (top) managers binnen Ondernemersklankbord een brede ervaring op managementgebied en een groot netwerk opgebouwd. De managementstijl die is ondervonden in de interviews is een professionele en soms zelfs een formele handelswijze. Voor alle “processen” zijn enkele eenvoudige en strikte regels opgesteld om ‘eenheid in verscheidenheid’ te behouden en de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. De stichtingsleiding denkt de processen in de toekomst nog verder te verbeteren en aan te passen aan de voortgaande professionalisering, aldus de districtscoördinatoren, Siebelink en Eyck. Het management geeft ruimte voor inspraak van de consulenten maar neemt zelf de beslissingen die vanuit het hoger management naar de consulenten worden gecommuniceerd en doorgevoerd. De top-down structuur in combinatie met het professionele management zorgt voor voldoende leiderschap, zodat het gebrek aan eigendom wordt gecompenseerd. De managementstijl is derhalve een sterk punt.

Cultuur

Onder de leden is een grote betrokkenheid en motivatie om een goed product af te leveren en het enthousiasme is groot. Dit komt voornamelijk omdat het belangrijkste coördinatiemiddel de ideologie is, één van de effectieve coördinatiemechanismen volgens Mintzberg.

Gezamenlijk wordt er voor “de goede zaak” gestreden. Een nadeel is dat een te grote betrokkenheid met de MKB ondernemer soms weerstand bij de consultants oproept tegen noodzakelijke veranderingen. Een voorbeeld hiervan is de invoering van het verplichte donateurschap voor een MKB ondernemer aan het begin van het adviestraject. Vele consultants hadden moeite om geld te vragen voor de advisering omdat dit nu eenmaal niet past binnen het concept en de ideologie van Ondernemersklankbord.

§ 3.2.2 De consultant

Consultants kunnen worden omschreven als kenniswerkers (Boekhof, 1997:15). Een kenmerk van deze werkers is dat hoewel hun kennis op zich niet kan verouderen, de op dat moment beschikbare kennis door snelle veranderingen slechts korte tijd actueel blijft. Een kenniswerker is namelijk iemand die voor het goed uitvoeren van zijn primaire taak, permanent relatief veel moet leren. Het is voor een kenniswerker noodzakelijk om door leren zijn kennis voortdurend contextrelevant te houden (Weggeman, 1997:82). Dit betekent dat de medewerkers van Ondernemersklankbord voortdurend op de hoogte moeten zijn van regionale ontwikkelingen maar ook van nationale bepalingen die betrekking hebben op het MKB. Om deze kenniswerkers te laten functioneren in een organisatie is het van belang dat de organisatie de mogelijkheden biedt om de juiste kennis te vergaren en te verspreiden.

Ondernemersklankbord heeft de beschikking over 225 consultants bestaande uit oud-ondernemers en managers die belangeloos als klankbord fungeren voor vragen over bedrijfsvoering en/of strategische vragen in alle fasen van de levenscyclus van de onderneming. De consultants zijn onder te verdelen in drie groepen: oud-ondernemers die hun bedrijf hebben overgedragen of beëindigd (20%), oud-managers uit het bedrijfsleven (60%) en dito specialisten (20%) zoals accountants, juristen, bankdirecteuren, exportdeskundigen en een octrooigemachtigde (Jaarverslag, 2002). Door hun ervaring zijn de consultants in staat verschillende zienswijzen, aanpakken en instrumenten te hanteren. Ook bezitten zij in beginsel de juiste capaciteiten om een goede relationele verhouding aan te gaan met een MKB ondernemer. De consultants worden voor vijf jaar benoemd en adviseren met elkaar jaarlijks ruim 2000 ondernemers. Vanwege de regionale spreiding heeft de consultant de mogelijkheid om de MKB ondernemers binnen de eigen regio te adviseren. Belangenverstrengeling is niet toegestaan, ander werkzaamheden mogen niet conflicteren met cliëntenbelangen.

De consultants moeten beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om een MKB ondernemer goed te adviseren, vandaar dat Ondernemersklankbord een strikt werving en selectiebeleid hanteert ten aanzien van de consultants. Om vooraf te toetsen of de potentiële consultant over de juiste kennis beschikt voor de regio waar hij voor solliciteert wordt bij de bestudering van de C.V. gelet op de voorgaande functies van de sollicitant. Beschikt de

sollicitant over de juiste kennis, dan volgt een uitnodiging voor een gesprek. Tijdens dit gesprek wordt de sollicitant getoetst op talent, attitude en vaardigheden. Is de consulent aangenomen dan houdt de betreffende regiocoördinator toezicht op de consulent en kan de vrijwillige overeenkomst bij ontevredenheid onmiddellijk worden verbroken. De consulenten blijven maximaal vijf jaar als consulent werkzaam binnen Ondernemersklankbord. Bij wederzijdse tevredenheid kan in specifieke gevallen de overeenkomst worden verlengd met maximaal drie jaar. Daarnaast bestaat er een leeftijdsgrens van 72 jaar. Deze vereisten zijn ingevoerd om een continue doorstroming van consulenten te houden. Zo wordt getracht het commitment en het kennis- en ervaringsniveau van de consulenten hoog te houden.

De consulenten voldoen dus aan de cruciale aspecten waaraan een organisatieconsulent volgens Kubr moet voldoen (zie § 2.1.3). Kijken we naar de elementen waaruit kennis volgens Spek en Spijkervet (2001:20) bestaat, dan valt het volgende op:

- *Vorm* De kennis is voornamelijk bij de consulent zelf aanwezig, waardoor de kosten om kennis te delen en te onderhouden hoog zijn.
- *Locatie* Hiermee hangt samen het gebrek aan synergie van kennis. Overleg tussen consulenten vindt vooralsnog via teamoverleg, teamleidersoverleg, of telefonisch plaats. Via een intern communicatiesysteem, zoals intranet, zou meer kennis kunnen worden uitgewisseld en tijd worden bespaard.
- *Inhoud* Om kennis actueel te houden nodigen onder andere de sponsors of Ondernemersklankbord de consulenten regelmatig uit voor workshops en seminars. Door beperkte middelen en menskracht komt dit onvoldoende uit de verf. De consulent is zelf verantwoordelijk voor het actualisering van de kennis onder andere via Internet, de Kamerkrant, vakbladen en het 2 maandelijks blad Klankbordnoten. Volgens dhr. Schouten is weinig kennis aanwezig over moderne communicatiemogelijkheden. Dit wordt ondersteund door het lage percentage aan advisering op IT-gebied (1,1% zie tabel 10, hoofdstuk 4).
- *Tijd* De kennis van de consulent is niet vastgelegd en daarmee niet continu beschikbaar. Met een gemiddelde belasting van één à anderhalve dag per week per consulent is de kennis van de consulent eveneens beperkt beschikbaar. Hetgeen de toegang tot kennis en de kennisuitwisseling beperkt.

§ 3.3 Het adviesproces

Om de effectiviteit van het adviesproces verder te analyseren wordt in deze paragraaf gekeken naar de productiviteit van het adviesproces en de systemen die het proces regelen. Daarnaast wordt aandacht besteed aan een aantal aanvullende diensten die voor een cliënt net zo belangrijk zijn bij het toekennen van kwaliteit aan een organisatie als het adviesproces zelf. Deze diensten kunnen worden verdeeld in faciliterende en enhancing diensten. Onder de

facilitating diensten vallen: billing, payment, information en order taking, onder de enhancing diensten: consultation en hospitality.

Productiviteit

Om de productiviteit van de organisatie te toetsen zijn verschillende standaarden opgesteld. Zo wordt op basis van een belasting van één à anderhalve dag per week een consulent geacht jaarlijks 8-12 MKB ondernemers te adviseren. Mocht een consulent dit niet halen dan wordt de oorzaak hiervan in overleg met de regiocoördinatoren vastgesteld. Wanneer blijkt dat de consulent zijn taak niet naar behoren heeft uitgevoerd, kan worden overgegaan op verbreken van de verbintenis. Verder is een gemiddeld aantal bezoeken van 4-6 keer opgesteld, zodat de consulent niet te veel tijd aan één cliënt besteedt. Om dezelfde reden is de advisering een eindig traject van maximaal een half jaar tot maximaal één jaar voor startersbegeleiding. Door deze standaarden na te leven blijven de kosten laag en kunnen meer cliënten worden geholpen.

Systemen

Hoewel het proces niet voor elke cliënt gelijk is, regelen verscheidene procedures en richtlijnen de dagelijkse samenwerking, planning en controle van de consulenten. Bij binnenkomst dient de consulent bijvoorbeeld de gedragsregels (zie bijlage 3) te accepteren die hem bepaalde rechten en verplichtingen binnen de organisatie geven, zoals standaarden omtrent responstijd bij een nieuwe cliënt. Daarnaast onderschrijft de consulent gedragsregels met betrekking tot de omgang met een cliënt (zie bijlage 2). Verder zijn er standaarden met betrekking tot de werkwijze, maxima omtrent duur van de advisering en het rapportagesysteem na afloop van de advisering.

Om te waarborgen dat de informatie die een cliënt verschaft vertrouwelijk wordt behandeld en “veilig” wordt opgeslagen wordt met de consulenten overeengekomen dat informatie niet wordt doorgegeven aan derden. Verder legt Ondernemersklankbord op dit moment een beveiligd e-mailsysteem aan, waardoor informatie ook elektronisch verantwoord kan worden doorgestuurd, zonder dat dit kan worden onderschept door derden. Deze beveiliging is een eerste stap in het ontwikkelen van elektronische systemen en heeft voor de toekomst zeker nut.

Informatie

De informatie die de cliënt kan inwinnen voor het eerste contact met Ondernemersklankbord was matig. Tijdens de onderzoeksperiode was de website niet actueel; veranderingen zoals het donateurschap waren niet ingevoerd en de precieze werkwijze was niet geëtaleerd. Verder

waren er nog geen bijgewerkte brochures voorhanden waardoor een cliënt een idee krijgt wat hij kan verwachten van Ondernemersklankbord⁶.

Billing & payment

Sinds 2003 werkt Ondernemersklankbord met een tarief voor de advisering (het donateurschap van € 75,-). Het is onwaarschijnlijk dat er problemen zullen optreden in het factureren aan de cliënt of betalingsmogelijkheden van de cliënt.

Order taking en consultatie

Op het moment van het aanmelden van een cliënt bij Ondernemersklankbord wordt gekeken tot welk consulenteent team de onderneming behoort. Door de 'Coördinerend Regio Consulente'/Teamleider wordt een consulente aan de cliënt toegewezen. Om effectief de juiste suggesties te kunnen doen aan het begin van een adviseringstraject is het noodzakelijk dat de situatie van elke cliënt bekend is (Lovelock, 1999: 305). Dit onderdeel mist soms, waardoor sommige cliënten een consulente krijgen toegewezen die niet voldoende kennis heeft van het product, branche of probleem. Van de verbeteringen die de respondenten in de enquête hebben aangegeven heeft 19% betrekking op deze misfit, dit is 7% van alle respondenten⁷. De consultatie aan de cliënt is dus een zwakte van Ondernemersklankbord. Hiertegenover staat dat het eerste contact met een consulente binnen 2 werkdagen plaatsvindt.

De toegewezen consulente zal zo spoedig mogelijk, maar in elk geval binnen 48 uur, telefonisch contact opnemen met de cliënt. Na dit eerste contact (telefonisch of -bij voorkeur- na een bezoek) en het eerste gesprek, danwel tijdens het eerste gesprek vult de consulente een intake-formulier in dat hij opstuurt naar het secretariaat. Hierbij worden ook afspraken gemaakt omtrent de werkwijze, aard van het probleem en het donateurschap uitgelegd. De responstijd van twee dagen is een pluspunt voor de organisatie. Verder is het intakeformulier een goede manier om de verwachtingen van zowel de cliënt als Ondernemersklankbord helder te maken. Het order taking proces is een sterkte van de Stichting.

Figuur 6 geeft het proces weer met de verschillende mogelijkheden na doorverwijzing bij Ondernemersklankbord. Figuur 7 geeft de flow chart aan waarin de stappen van het adviesproces zijn weergegeven (Lovelock, 1999:139). In deze flow chart is aangegeven hoe de cliënt (front stage) en het Ondernemersklankbord (back stage) het adviesproces doorlopen. Op basis van de flow chart kunnen uitspraken worden gedaan omtrent de efficiëntie van het proces.

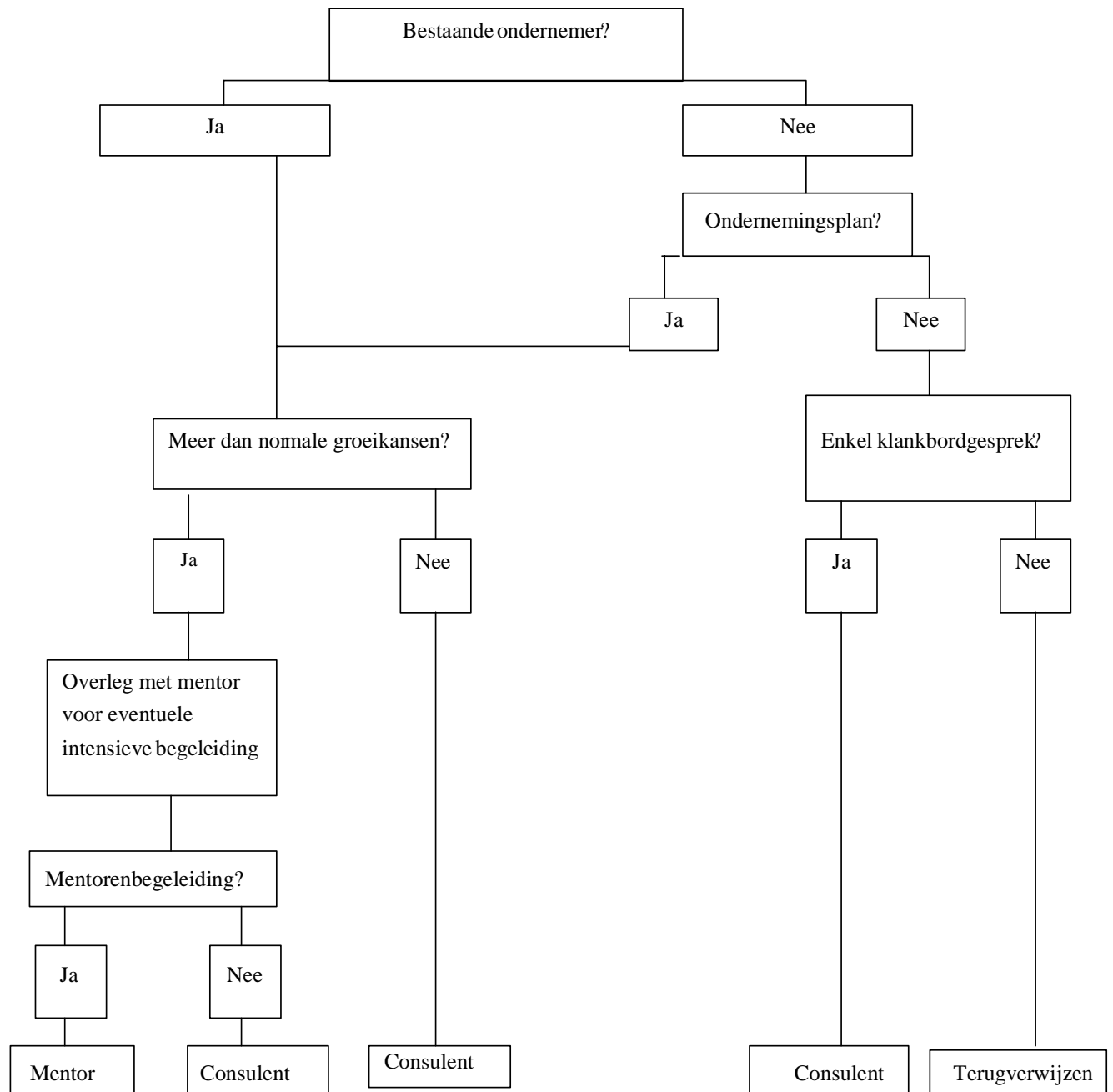
⁶ De situatie per ultimo 2003 toont een vernieuwde website en een verbeterde nieuwe folder.

⁷ Volgens Ondernemersklankbord zijn de misfits vaak terug te voeren tot onvolledige/ onduidelijke informatie bij aanmelding van de cliënt. Het eerste gesprek – binnen twee werkdagen – is bedoeld om juist daaromtrent duidelijkheid te krijgen. Een eventuele misfit is zo snel geconstateerd en hersteld.

Bij het eerste bezoek worden in het kort de problemen in kaart gebracht en aan de hand daarvan een actieplan opgesteld door de cliënt zelf, gezamenlijk, danwel door de consulent. Afhankelijk van de complexiteit of de voorkeur van de cliënt worden er vervolgafspraken gemaakt met de consulent. De adviezen worden allemaal mondeling gegeven. Als een consulent problemen ondervindt bij de advisering, of onvoldoende kennis op een bepaald gebied heeft, zal hij dit met collega's in de regio bespreken en zonodig een collega consulent inschakelen.

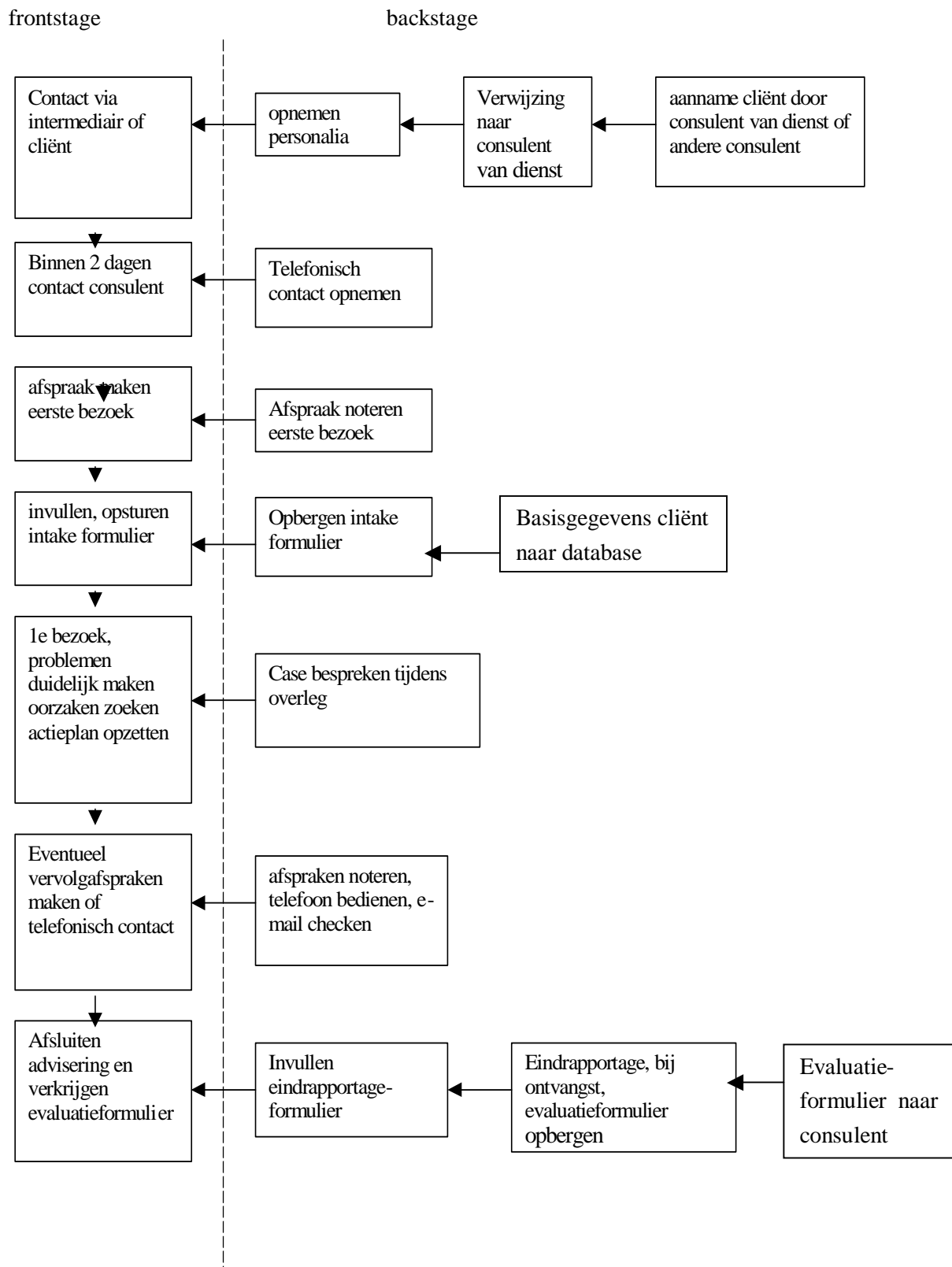
Bij afsluiting van de advisering wordt er door de consulent een rapportageformulier ingevuld en er is sinds korte tijd (begin 2003) begonnen met het evalueren van de advisering door middel van een evaluatieformulier dat ingevuld dient te worden door de cliënt.

In de flow chart zijn geen overbodige handelingen te herkennen. Het adviesproces is efficiënt zoals het nu is ingericht. Maar er is niet één technologisch ondersteunend systeem aan te merken. De opbergssystemen bestaan uit archiefkasten waarin de schriftelijke formulieren en rapportages worden bewaard. Om prestaties in beeld te brengen worden intakegegevens en eindrapportages van de consulenten in een database opgeslagen; dit kan en moet echter beter en meer gestroomlijnd met behulp van IT-aanpak. Hetzelfde geldt voor gebruik van evaluatieformulieren.



Figuur 6 Plaatsing client

Bron: Handboek Ondernemersklankbord



Figuur 7 Flow chart adviesproces

Bron: Lovelock, 1999, blz. 139.

Bovendien heeft Ondernemersklankbord geen welomschreven procedure voor klachtenafhandeling. Er is niet één persoon verantwoordelijk voor het opnemen en afhandelen van klachten. Op één zinnetje na in de gedragsregels (zie bijlage 2) staat nergens duidelijk omschreven wat de klachtenprocedure is. Toch is dit cruciaal voor het langetermijn succes voor de onderneming (Lovelock, 1999:211). Niet alleen voor de tevredenheid van de cliënt maar ook om consultants te laten leren van hun fouten en daarmee een soortgelijke situatie in de toekomst te voorkomen.

§ 3.4 Conclusie

Ondernemersklankbord voorziet in de relevante en meest geraadpleegde adviestypen voor het MKB: klankbord, adviseren, begeleiden en coaching. In 2002 waren de meeste klanten van Ondernemersklankbord kleine bedrijven met 1 tot 10 werknemers, de grootste groep klanten bestond tussen 0 en 2 jaar en was actief in de handel, horeca en reparatie. De meerderheid van de klanten heeft de organisatie bereikt via de Kamers van Koophandel.

Ondernemersklankbord heeft een sterk (top)management en professionele besluitvormingsstructuur opgezet, waarmee het gebrek aan eigendom is opgevangen en waardoor kwaliteitsbewaking van het proces mogelijk is. De top-downstructuur van het besluitvormingsproces en het monitoren via overleg en metingen aan standaard gemiddelden maken dat de hoge kosten van monitoring en decentralisatie die in het algemeen voor non profit organisaties gelden, niet van toepassing zijn op Ondernemersklankbord. Wel zijn de kosten om kennis van de consultant te delen en onderhouden hoog. Met name op het gebied van kennis over moderne mogelijkheden wrekt dit zich. Een van de oorzaken kan liggen in het ontbreken van moderne communicatiesystemen. Met de regionale spreiding van consultantenteams en de verscheidenheid aan expertises van consultants voldoet Ondernemersklankbord aan de eis van het MKB om maatwerk en lokale prioriteit. De consultants voldoen tevens aan de cruciale aspecten van Kubr.

Het adviesproces is efficiënt ingericht, waarbij allerlei handelingen zijn gestandaardiseerd en de standaardisatie met doelstellingen voor de consultants geeft een goed alternatief voor een algemene en kwantitatieve beoordelingsmaatstaf. In het adviesproces zijn stappen ingebouwd om de vertrouwelijkheid te waarborgen, waarmee aan nog een belangrijke eis van het MKB is voldaan. In het adviseringsproces ontbreken echter een goede consultatie en klachtenprocedure. Ook is het ontbreken van een adequaat technologisch ondersteunend systeem een zwakte, aangezien hiermee het proces nog efficiënter zou kunnen worden ingericht en de prestaties beter in beeld kunnen worden gebracht.

.

Hoofdstuk 4 Effectiviteit Advisering

Dit hoofdstuk gaat specifiek in op de effectiviteit van de advisering van Ondernemersklankbord. Allereerst, wordt in paragraaf 4.1 de effectiviteit van advisering gemeten door te analyseren hoe Ondernemersklankbord presteert op de p's die volgens de marketingmix theorie de belangrijkste strategische aspecten van dienstverlenende organisaties bestrijken: place and time, people, promotion en education, physical evidence en price and other costs. De andere p's van de marketing mix: product elements, productivity and quality en process zijn bij de bespreking van de interne organisatie in het vorige hoofdstuk al behandeld. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 gekeken naar de bedrijfsterreinen waarop Ondernemersklankbord adviseert en naar de aard van adviesbehoefte van ondernemers op het gebied van startersbegeleiding, uitbreiding bestaande producten, openen nieuwe vestigingen, problemen bestaande bedrijfsvoering of (dreigend faillissement). Van de gebieden waar het meeste behoefte aan advies was, is per gebied het effect van het advies op de resultaten van de onderneming onderzocht. De resultaten die behandeld worden in de paragrafen 4.1 en 4.2 vloeien voor een groot gedeelte voort uit de enquête. In paragraaf 4.3 zal tot slot de effectiviteit van de adviezen van Ondernemersklankbord worden uitgedrukt in faillissementscijfers en werkgelegenheidsgegevens.

§ 4.1 De marketing mix

Place and time

In deze tijd is het gemak van de cliënt een belangrijke graadmeter met betrekking tot de kwaliteit van de organisatie geworden en daarmee van invloed op de tevredenheid van de MKB ondernemer. Voor de effectiviteit van de adviezen van Ondernemersklankbord is het van belang dat de dienst op het juiste tijdstip kan worden aangeboden. Dit wordt bevestigd in de enquête. Van de respondenten die de vraag beantwoorden of eerdere advisering had bijgedragen tot meer positieve resultaten (vraag 20) was de grootste groep (40%) van mening dat eerdere advisering zou hebben bijgedragen tot meer positieve resultaten.

Van de respondenten die de vraag over het aantal bezoeken van de consulent (vraag 28) beantwoorden was 72% tevreden met het aantal bezoeken, 24% had de consulent vaker willen zien en 4% minder vaak⁸. Het aantal bezoeken van de consulent aan de cliënt voldoet aan de verwachting van de cliënt.

Het verkrijgen van een telefoonnummer en/of een e-mail adres wordt door 86% van de respondenten als belangrijk tot zeer belangrijk ervaren (vraag 31). Van de respondenten kreeg

⁸ dit laatste percentage bestaat voornamelijk uit ontevreden cliënten die hun consulent liever helemaal niet hadden ontmoet.

93% de beschikking over een telefoonnummer waarop de consulent persoonlijk kon worden bereikt en 39% over een e-mail adres (vraag 30). Dit laatste percentage is laag, gezien de voordelen van elektronisch communiceren.

People

Het belangrijkste criterium voor de beoordeling van de kwaliteit van de organisatie zijn de consulenten. De consulenten moeten beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om een MKB ondernemer goed te adviseren. Van de respondenten vond 75% de kennis van de consulent voldoende tot zeer goed en 12% onvoldoende tot slecht. Dit is geen goed resultaat voor een adviesorganisatie. Uit de enquête is gebleken dat met name kennis op het gebied van specifieke productbranche mist, waardoor het advies niet bruikbaar was binnen de organisatie. Tot de vaardigheden van de consulent behoren: goed kunnen luisteren, duidelijke taal spreken en advies op maat geven. Van de respondenten vond 88% dat de consulent goed heeft geluisterd en zijn kennis goed onder woorden kan brengen en 80% vond de adviezen duidelijk. Dit zijn hoge percentages en de consulenten mogen zich dan ook prijzen met dit resultaat. Deze hoge cijfers zijn mede te danken aan het strenge werving en selectiebeleid waarbij duidelijk de vaardigheden van de consulent getoetst worden aan hoge maatstaven. Het werving- en selectiebeleid tezamen met de gedragsregels en allerlei maatregelen heeft bovendien tot gevolg dat de consulenten betrouwbaar worden geacht. Van de respondenten is nog niet één procent van mening dat de consulent zich niet aan de afspraken heeft gehouden. De vaardigheden van de consulent zijn van dermate hoog niveau dat hier nauwelijks verbetering in mogelijk is en daarmee een sterkte van het Ondernemersklankbord.

Van de verbeterpunten die de respondenten konden aangeven had 7% betrekking op het meer luisteren van de consulent naar de cliënt en minder over eigen ervaringen te vertellen en 3% over de geringe bereikbaarheid van de consulent. Hoewel dit kleine percentages zijn, kunnen hierin dus nog wel verbeteringen worden aangebracht.

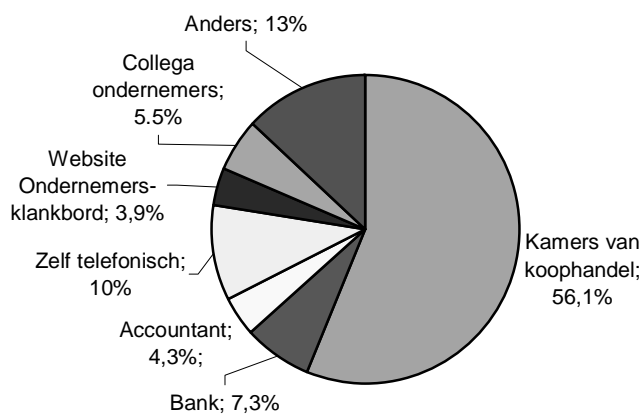
Van de respondenten zegt 70% zegt zich weer te laten bijstaan door dezelfde consulent en 30% wil dit niet (vraag 32). Met een gemiddeld rapportcijfer van een 7.1 (vraag 33) kan worden geconcludeerd dat de geadviseerde MKB ondernemers tevredenheid zijn over de consulent. Om te onderzoeken of de tevredenheid, uitgedrukt in een rapportcijfer, samenhangt met het soort advies zijn in tabel 6 de uitkomsten van deze twee variabelen gekoppeld (vraag 34 en bijlage 5). Hieruit blijkt dat er geen significante verschillen bestaan tussen de aard van de adviesbehoefte en de tevredenheid omtrent de advisering. Wel blijken starters en ondernemers met (financiële) problemen iets negatiever over Ondernemersklankbord te oordelen. De iets minder positievere score van de laatste groep kan worden verklaard door de aard van het probleem. Door de late vraag tot inschakeling van hulp kan een faillissement vaak niet meer worden voorkomen, tot desillusie van de ondernemer in kwestie.

Tabel 6 Adviesbehoefte en rapportcijfer consulent

	Mean	Median
Startersbegeleiding	6,83	8,00
Uitbreiding bestaande producten	7,33	8,00
Openen nieuwe vestigingen	7,30	8,00
Problemen bestaande bedrijfsvoering	7,05	8,00
(Dreigend) faillissement	6,85	8,00

Promotion en educatie

Uit de enquête bleek dat de MKB ondernemer voordat hij contact maakt met Ondernemersklankbord gemiddeld eerst 1.46 andere personen of instanties heeft geraadpleegd. De belangrijkste personen die de MKB ondernemer heeft geraadpleegd zijn: familie en kennissen, accountant en andere ondernemers. De bank, advocaat, belastingconsulent en andere adviesbureaus zijn in veel mindere mate geraadpleegd. Van de respondenten heeft 25% in eerste instantie de accountant om advies gevraagd. Dit is een zeer hoog percentage. Echter op de vraag hoe men in contact was gekomen met Ondernemersklankbord gaf maar 4% aan dat dit via zijn accountant was gegaan (zie figuur 8 en vraag 8 in bijlage 5).

Figuur 8 Manieren waarop ondernemers in contact zijn gekomen met Ondernemersklankbord⁹⁹ Zie vraag 8 in bijlage 5

Opvallend is het lage percentage (4%) dat via de website met Ondernemersklankbord in contact is gekomen, terwijl volgens het jaarverslag 2002, 10% van het cliëntencontact via de website is gelopen. Het verschil kan worden verklaard doordat collega ondernemers en andere personen of instanties de ondernemer eerst hebben gewezen op het Ondernemersklankbord alvorens men op de website van het Ondernemersklankbord terecht kwam en daardoor één van de andere keuzemogelijkheden heeft aangekruist. In ogenschouw genomen dat de website pas sinds medio 2002 actief is, blijkt dit een zeer gunstige wijze om cliënten te bereiken (Jaarverslag 2002).

Ondernemersklankbord wil ondernemers eerder bereiken. Een hoge naamsbekendheid is dan van belang, zodat ondernemers weten tot wie ze zich kunnen wenden wanneer er behoefte is aan één van de diensten van het Ondernemersklankbord. In de open ruimte bij vraag 33 gaf 3% van de respondenten spontaan aan dat de naamsbekendheid te laag is. Dit is meer dan 7% van de ondernemers die verbeterpunten aangaf. Ook reacties uit de omgeving geven aan dat de naamsbekendheid laag is.

Physical evidence

Het dienstenaanbod van het Ondernemersklankbord heeft slechts weinig tastbare elementen. Een substituut hiervoor kan een goed herkenbaar logo zijn. Sinds 1998 veranderde het logo twee keer, maar het huidige logo wordt een langere levensverwachting toegekend. Dit is van belang voor de herkenning van de organisatie en voor de boodschap die het logo uitdraagt. Het logo met de uitgestoken hand is een goed gekozen symbool omdat het de ongedwongen hulp die Ondernemersklankbord de MKB ondernemer biedt goed weergeeft. Vanwege het korte bestaan van dit logo kan geen oordeel worden gegeven over de mening van de cliënten.

Price and other costs

Naast het donateurschap van € 75,- moet de MKB ondernemer ook andere kosten maken om het advies te verkrijgen: de MKB ondernemer moet bereid zijn alle informatie die de consulent nodig acht voor de advisering te verstrekken, hij moet bereid zijn een “buitenstaander” binnen te laten in zijn organisatie, bereid zijn te luisteren naar de suggesties van de consulent en om resultaat te bereiken bereid zijn veranderingen door te voeren en te leren. Uit de enquête blijkt dat 76% van de respondenten bereid was om dezelfde kosten weer te maken bij een gelijkwaardig probleem, maar bijna een kwart was hiertoe niet bereid (hier is van kosteloos advies uitgegaan omdat het donateurschap in 2002 nog niet was ingevoerd).

In tabel 7 zijn de uitkomsten van de vraag naar de behoefte van advies gekoppeld aan de antwoorden op de vraag of de ondernemer bereid is om de investering in tijd en energie in het adviesproces bij Ondernemersklankbord opnieuw te maken bij een gelijkwaardig probleem (vraag 21, zie ook bijlage 7). Hieruit blijkt dat de bereidheid het geringst is onder de

ondernemers die advies vroegen vanwege dreigend faillissement en het grootst onder ondernemers die de staande productie wilden uitbreiden of behoefte hadden aan startersbegeleiding.

Tabel 7 Aard adviesbehoefte en bereidheid om kosten te maken

	Aantal	%
Startersbegeleiding	67	81,7
Uitbreiding bestaande producten	43	84,3
Openen nieuwe vestigingen	8	88,9
Problemen bestaande bedrijfsvoering	75	71,4
(Dreigend) faillissement	65	67,0

§ 4.2 Effectiviteit naar soort advies

Bij het meten van de effectiviteit naar soort advies is eerst gekeken op welk gebied in de bedrijfsvoering Ondernemersklankbord heeft geadviseerd en hoe dit zich verhoudt met de advisering van het MKB. Vervolgens is gekeken naar de aard van adviesbehoefte en is dit gekoppeld aan het effect van het advies op de resultaten van de onderneming.

§ 4.2.1 Adviesgebieden Ondernemersklankbord

Om de effectiviteit naar soort advies te bepalen is aan de respondenten gevraagd op welke gebieden Ondernemersklankbord heeft geadviseerd (zie vraag 5). Uit tabel 8 blijkt dat de grootste groepen klanten van Ondernemersklankbord in 2002 advies hebben gekregen op financieel/subsidie gebied (38%) of op het gebied van marketing en bedrijfsstrategie (37%).

Tabel 8 Gebieden waarop Ondernemersklankbord ondernemingen heeft geadviseerd (aantallen, %)¹⁰

	Aantal	Percentage
Marketing/bedrijfsstrategie	161	36,7
Financieel/subsidies	165	37,6
Administratie	71	16,2
Personeel	52	11,8
Informatietechnologie	5	1,1
Juridisch	75	17,1
Productieproces	24	5,5
Anders	121	27,6

¹⁰ Enkele ondernemers hebben meerdere antwoordmogelijkheden ingevuld, waardoor een kleine dubbeltelling is ontstaan.

Met name de grote behoefte aan advies op financieel/subsidiegebied is opmerkelijk, aangezien in het onderzoek van Nouws slechts 8% van de ondernemingen op dit gebied werd geadviseerd (zie § 2.1.2). Dit sluit wel aan bij de gegevens in de volgende paragraaf, die aantonen dat de klanten van Ondernemersklankbord behoren tot de groepen waar de meeste klappen vallen. Het zijn vooral ondernemingen op de rand van faillissement en starters die bij Ondernemersklankbord aankloppen en het zijn vooral de kleine bedrijven die Ondernemersklankbord om advies vragen. Dit laatste kan ook het lage percentage van iets meer dan 1% van de adviesvraag naar informatietechnologie verklaren. Bij anders gaf een groot gedeelte van de respondenten (22%) aan dat men Ondernemersklankbord als klankbord had gebruikt of voor feedback.

Tabel 9 geeft aan op welke gebied men behoefte had aan advies (zie vraag 4). Een vrij grote groep van 36% vulde de categorie anders in en gaf met name klankbord, familieproblemen en concurrentie aan als gebieden waarop men advies nodig had. Een kwart van de ondernemingen had behoefte aan advies vanwege bestaande problemen en meer dan een vijfde verkeerde in financiële moeilijkheden en iets minder dan een vijfde had behoefte aan startersbegeleiding.

Tabel 9 Aard adviesbehoefte¹¹

<i>Aard adviesbehoefte</i>	<i>aantal</i>	<i>%</i>
Problemen bestaande bedrijfsvoering	110	24,9
(Dreigend) faillissement	99	22,4
Startersbegeleiding	87	19,7
Uitbreiding bestaande producten	52	11,8
Openen nieuwe vestigingen	10	2,3
Anders	161	36,4

§ 4.2.2 Effect op de resultaten

In tabel 10 is het effect van de advisering per aard van de belangrijkste adviesbehoeften weergegeven (voor de effecten op alle adviesbehoeften zie bijlage 9). Hoewel in een groot aantal van de gevallen het effect nog niet vast is te stellen, pakt het slechts in enkele gevallen – in de zin van dat de resultaten verslechterd of sterk verslechterd zijn - negatief uit (bij alle adviseringsbehoeften komt dit percentage niet boven de 4% uit). Het percentage van verbeterde resultaten bij ondernemers die vragen om startersbegeleiding is – in aanmerking nemende dat het in 22% van de gevallen niet vast te stellen is - met 64% vrij hoog te noemen. Ondernemersklankbord blijkt dus in staat de succesansen van starters te verhogen. Daarnaast

¹¹ Enkele ondernemers hebben meerdere antwoordmogelijkheden ingevuld, waardoor een kleine dubbeltelling is ontstaan

is het percentage afgewende faillissementen goed te noemen: bij 32% van de ondernemers die advies vragen in verband met een (dreigend) faillissement kon het faillissement worden afgewend en bij 30% verbeterden, of sterk verbeterden de resultaten. Hieruit blijkt dat Ondernemersklankbord in staat is faillissementen te voorkomen, waardoor kapitaalvernietiging wordt voorkomen en werkgelegenheid in stand wordt gehouden.

Tabel 10 Aard adviesbehoefte en effect op resultaten

effect in % aard advies	sterk verbeterd	verbeterd	onver- anderd	ver- slechterd	sterk ver- slechterd	faillis- sament afgewend	nog niet vast te stellen
starters- begeleiding	0,0	63,9	11,1	2,8	0,0	0,0	22,2
problemen bestaande bedrijfsvoering	3,7	46,3	18,5	3,7	0,0	7,4	20,4
(dreigend) faillissement	6,0	24,0	12,0	4,0	4,0	32,0	18,0

§ 4.3 Effectiviteit op macroniveau

Het meten van de effectiviteit van de adviezen op macroniveau is methodologisch gezien een hachelijk zaak, zoals in paragraaf 1.2 over het onderzoek al is aangegeven. Om toch een indicatie te krijgen van het effect van de advisering van Ondernemersklankbord op de Nederlandse economie is het continuïteitsratio, dit is het percentage ondernemingen dat een jaar na advisering niet failliet is gegaan, en het aantal banen dat gemoeid is met dit continuïteitsratio berekend. Daarnaast kan het percentage bedrijven dat door Ondernemersklankbord is geadviseerd en failliet is gegaan worden vergeleken met faillissementpercentages binnen het MKB. Bij het bepalen van het aantal faillissementen bij de klanten van Ondernemersklankbord, moet bedacht worden dat een effectief advies alsnog kan leiden tot een faillissement. Vice versa geldt natuurlijk dat een niet effectief advies niet hoeft te leiden tot een faillissement. Om de uitkomsten van deze paragraaf in een breder kader te plaatsen wordt eerst gekeken naar faillissementcijfers binnen het MKB.

§ 4.3.1 Faillissementen in het MKB

Tabel 11 laat zien dat van de ondernemingen die in 2002 failliet zijn gegaan, minimaal 68% behoort tot de groep van 0 tot 10 medewerkers, het gebied waar Ondernemersklankbord

voornamelijk mee werkt. Bij het elimineren van de groep waar het aantal medewerkers onbekend is, komt dit percentage zelfs op 79% ($= 3323/4203 \times 100\%$).

Tabel 11 Faillissementen in 2002 gesplitst naar aantal medewerkers (in aantal, % en cumulatief %)

	Absoluut	Relatief (%)	Cumulatief (%)
Geen werknemers	1229	25,1	25,1
1 tot 2 werknemers	728	14,8	39,9
2 tot 5 werknemers	791	16,1	56,0
5 tot 10 werknemers	575	11,7	67,7
10 tot 20 werknemers	488	9,9	77,7
20 tot 50 werknemers	299	6,1	83,8
50 tot 100 werknemers	93	1,9	85,7
Aantal onbekend	703	14,3	100,0
Totaal	4906	100,0	100,0

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen, 12 oktober 2003.

Tabel 12 geeft het aantal jaren aan dat een onderneming bestaat op het moment van failliet gaan (bestaansjaren). Kijkend naar de groep die het meest geadviseerd wordt door Ondernemersklankbord, de groep ondernemingen met het aantal bestaansjaren in de categorie 0 tot 2 jaar (45%) en de groep met meer dan 10 bestaansjaren (22%) dan blijkt dat van de failliete ondernemingen 37% tot deze groepen behoren (12% tot de groep van 0 tot 2 bestaansjaren en 25% tot de groep met meer dan 10 bestaansjaren). De ondernemingen eliminerend waarvan de bestaansduur onbekend is, dan blijkt zelfs 46% ($= 1863/4014 \times 100\%$) van de failliete ondernemingen in deze groep te vallen.

Tabel 12 Faillissementen gesplitst naar aantal bestaansjaren in 2002 (in aantallen, % en cumulatief %)

	Absoluut	Relatief (%)	Cumulatief (%)
Tot 1 jaar	141	2,8	2,8
1 tot 2 jaar	459	9,2	12,1
2 tot 3 jaar	456	9,2	21,3
3 tot 4 jaar	366	7,4	28,7
4 tot 5 jaar	343	6,9	35,6
5 tot 6 jaar	267	5,4	40,9
6 tot 7 jaar	209	4,2	45,2
7 tot 8 jaar	193	3,9	49,0
8 tot 9 jaar	197	4,0	53,0
9 tot 10 jaar	147	3,0	56,0
10 tot 15 jaar	472	9,5	65,5

15 en meer jaren	764	15,4	80,9
Bestaansduur onbekend	949	19,1	100,0
Totaal	4963	100,0	100,0

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen, 17 september 2003.

De grootste groep ondernemingen die Ondernemersklankbord heeft geadviseerd vallen dus qua omvang en aantal bestaansjaren in de MKB-groep waar de meeste faillissementen vallen (zie tabel 13).

Tabel 13 aandeel in faillissementen van de voor Ondernemersklankbord meest relevante groepen (naar medewerkers en bestaansjaren, 2002)

meest relevante groepen naar medewerkers resp. bestaansjaren	aandeel in faillissementen (%)	aandeel door OKB geadviseerd (%)
ondernemingen met 0-10 medewerkers	79	93
idem 0-2 jaar en > 10 jaar oud	46	67

§ 4.3.2 Effectiviteit op macro niveau

Continuïteitsratio

De resultaten van de enquête hebben betrekking op ondernemingen die niet gestopt zijn, omdat ze in dat geval de enquête niet hadden ontvangen. Om het continuïteitsratio te bepalen, is geprobeerd via de Kamer van Koophandel te achterhalen of de cliënten die door Ondernemersklankbord zijn geadviseerd failliet zijn gegaan. In 2002 werden 1.976 ondernemers door Ondernemersklankbord geadviseerd¹².

Tabel 14 Aantal geadviseerde klanten dat nog bestaat in 2003 (in aantallen, in %)

	aantal	%	gecorrigeerd (%) ¹³
Onderneming niet teruggevonden	328	16,6	
Onderneming bestaat nog	1.323	67,0	80,3
Onderneming is ontbonden/failliet/opgeheven/verplaatst	325	16,4	19,7
Totaal	1.976	100,0	

¹² Dit aantal ligt lager dan het aantal enquêtes dat is verzonden, aangezien er een aantal ondernemingen dubbel stonden vermeld in het klantenbestand.

¹³ In deze kolom zijn de percentage uit kolom 3 gecorrigeerd voor de ondernemingen die niet zijn teruggevonden in het bestand van de Kamer van Koophandel.

Tabel 14 laat zien dat in september 2003 hiervan nog 1.323 ondernemingen bestonden. Dat is 67% van de door Ondernemersklankbord geadviseerde ondernemingen. Van de totale groep in het klantenbestand van Ondernemersklankbord was echter een aantal van 328 ondernemingen niet te vinden in het bestand van de Kamer van Koophandel. Dit zou kunnen doordat een onderneming niet is opgericht, maar dat er wel een adviesgesprek is geweest voor het starten van een onderneming of doordat het klantenbestand onjuistheden in de gegevens bevatte, of doordat de onderneming niet is ingeschreven, bijvoorbeeld bij vrij beroepen. Als voor de groep die niet teruggevonden is wordt gecorrigeerd dan komt het percentage ondernemingen dat door Ondernemersklankbord is geadviseerd en nog bestaat uit op 80% ($= 1.323/1.648$).

Van de geadviseerde ondernemingen blijken 325 ondernemingen ontbonden, failliet verklaard, opgeheven of verplaatst te zijn. Dit is 16% van het totaal. Als wordt gecorrigeerd voor de groep die niet teruggevonden is in het bestand van de Kamer van Koophandel dan wordt dit percentage 20%. Van de 20% geadviseerde ondernemingen die zijn ontbonden, failliet verklaard, opgeheven of verplaatst viel een verdere onderverdeling niet te achterhalen. Hoeveel procent van deze 20% daadwerkelijk failliet is verklaard, valt dus niet te zeggen. Wel is zeker dat het percentage faillissementen van de door Ondernemersklankbord geadviseerde ondernemingen na een jaar minder dan 20% is en het continuïteitsratio meer dan 80% is.

Als daarnaast in aanmerking wordt genomen dat 22% van de geadviseerde ondernemingen te kampen heeft met een (dreigend) faillissement (zie tabel 9), kan bovendien worden geconcludeerd dat in elk geval meer dan 3% van de ondernemingen voor een faillissement is behoedt¹⁴.

Om een indicatie te krijgen van de effectiviteit van advisering van Ondernemersklankbord op macroniveau kan het percentage door Ondernemersklankbord geadviseerde bedrijven dat na een jaar failliet is gegaan vergeleken worden met faillissementspercentages binnen het MKB van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) of Economisch Instituut voor het Midden en klein bedrijf (EIM). Hier doen zich de volgende problemen voor:

- op het moment van het schrijven van dit rapport, september 2003, waren geen cijfers beschikbaar over het “percentage starters” dat in 2002 failliet is gegaan.
- tot de groep geadviseerde ondernemingen behoren niet alleen starters, maar ook ondernemingen die langer dan bijvoorbeeld tien jaar bestaan.
- de groep geadviseerde ondernemingen bestaat niet alleen uit kleine ondernemingen met minder dan 10 werknemers

¹⁴ Door afrondingsverschillen is het werkelijke percentage dat minimaal voor faillissement is behoedt 2,7%.

Met bovenstaande in het achterhoofd zal desalniettemin gepoogd worden om de faillissementgegevens van Ondernemersklankbord eerst te vergelijken met algemene cijfers en vervolgens met percentages faillissementen per verschillende bestaansjaren. Volgens het EIM stopten in 2002, 44 duizend MKB ondernemingen. Dit is 8% van het totaal MKB-bedrijven. Hiermee vergeleken lijkt het percentage van 20% van de geadviseerde ondernemingen dat ontbonden, failliet, opgeheven of verplaatst is in eerste instantie hoog. Hierbij dient wel rekening te moeten worden gehouden met het gegeven dat Ondernemersklankbord met name de bedrijven –qua aantal bestaansjaren en aantal werknemers in dienst – adviseert, waar relatief de grootste klappen vallen.

Kijkend naar aantal bestaansjaren dan blijkt ongeveer een kwart van de opgeheven bedrijven minder dan twee jaar actief te zijn en dat de helft van de ondernemingen vijf jaar na de start van de onderneming is gestopt (EIM, 2003:64). Het grootste gedeelte van de klanten van Ondernemersklankbord (45%) behoort tot de categorie 0 tot 2 jaar. Het percentage faillissementen van minder dan 20% is - voor zover vergelijkbaar - laag vergeleken met het kwart van de ondernemingen dat binnen 2 jaar opgeheven wordt. Wordt de groep bestaansjaren van 0 tot 5 jaar genomen, dan valt 53% van het klantenbestand van Ondernemersklankbord hieronder. Nu steekt het percentage faillissementen van klanten van het OKB van onder de 20% nog veel gunstiger af bij het gegeven dat 50% van het MKB na vijf jaar is gestopt. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de meeste bedrijven van Ondernemersklankbord deze 5 bestaansjaren nog niet hebben bereikt.

Werkgelegenheid

Meer dan de helft (58%) van het totale arbeidsvolume van 4.335 duizend arbeidsjaren in 2002 komt voor rekening van het MKB (EIM, 2003). De vraag doet zich voor hoeveel banen binnen het MKB behouden blijft dankzij de adviezen van Ondernemersklankbord. Deze vraag valt niet zonder meer te beantwoorden, omdat niet te achterhalen valt in hoeverre de ondernemingen die door Ondernemersklankbord zijn geadviseerd, hun bestaan te danken hebben aan het advies en in hoeverre andere factoren hierin een rol hebben gespeeld. Wat wel kan worden berekend is het aantal arbeidsplaatsen dat betrekking heeft op het aantal geadviseerde ondernemingen welke een jaar na dato nog bestaan. Met andere woorden, hoeveel banen zijn gemoeid met het continuïteitsratio van meer dan 80%, oftewel op hoeveel banen hebben de minimaal 1.323 ondernemingen die in 2003 nog bestaan betrekking. Een eenvoudige rekensom door het gemiddelde aantal banen van de respondenten te vermenigvuldigen met 1.323 ondernemingen, kan het antwoord leveren. Het aantal arbeidsplaatsen per geadviseerd bedrijf is echter niet bekend. Wel is in de enquête een range opgenomen voor het aantal medewerkers per respondent (zie vraag 2, bijlage 6). Hieruit valt het gewogen gemiddelde van het aantal werknemers van de respondenten te berekenen (zie tabel 15).

Tabel 15 Gemiddeld aantal medewerkers van de respondenten

1. aantal medewerkers (incl. ondernemer)	2. gemiddeld aantal werknemers	3. frequentie	4. totaal aantal werknemers (kolom 2 * 3)
1	1,0	199	199,0
2-7	4,5	147	661,5
8-11	9,5	46	437,0
12-21	16,5	27	445,5
22-101	61,5	19	1.168,5
Totaal		438	2.911,5
Gewogen gemiddelde			$2911,5/438 = 6,6$

Een onderneming die door Ondernemersklankbord in 2002 is geadviseerd heeft dus gemiddeld 6,6 werknemers in dienst. Aangezien van de 2000 bedrijven die in 2002 door Ondernemersklankbord zijn geadviseerd er minimaal 1.323 na een jaar nog bestaan, dan betekent dat hiermee meer dan $1.323 * 6,6 = 8.732$ arbeidsplaatsen mee gemoeid zijn.

§ 4.4 Conclusie

Hoewel driekwart van de respondenten de kennis van de consulent voldoende tot zeer goed bestempelde, vond iets meer dan een tiende van de respondenten de kennis onvoldoende tot slecht. Voor een adviesorganisatie is dit geen goed resultaat. Met name specifieke product-branchekennis bleek te missen. Over de vaardigheden van de consulent waren de respondenten zeer positief. Ook was men tevreden over het aantal bezoeken van de consulent en vond men het verkrijgen van emailadres of telefoonnummer belangrijk. Echter minder dan de helft van de klanten kreeg de beschikking over een emailadres van de consulent.

Een kwart van de klanten van Ondernemersklankbord vroeg eerst advies aan een accountant alvorens Ondernemersklankbord te benaderen. Aangezien, maar 4% van de respondenten aangaf in contact te zijn gekomen met Ondernemersklankbord via zijn accountant liggen er kansen voor Ondernemersklankbord in meer samenwerking met accountants en hun beroepsgroepen. De grootste groepen klanten van Ondernemersklankbord kregen advies op financieel/subsidiegebied of op het gebied van marketing en bedrijfsstrategie. De grote behoefte aan advies op financieel/subsidiegebied kan worden verklaard doordat Ondernemersklankbord sterk vertegenwoordigd is bij groepen - qua bestaansjaren en qua omvang - met een hoog faillissementspercentage (zie tabel 13). Hoewel het effect van de advisering in veel gevallen na een jaar nog niet vast te stellen, blijkt dat het resultaat van de meerderheid van de ondernemers die startersbegeleiding hebben gekregen na een jaar

verbeterd is en dat bij een derde van de ondernemingen die op de rand van faillissement verkeerden, het faillissement was afgewend en bij 30% de resultaten waren verbeterd en dat bij de helft van de ondernemingen met problemen in de bestaande bedrijfsvoering de resultaten waren verbeterd.

Van de bijna 2.000 geadviseerde ondernemingen bestond na een jaar nog meer dan 1.323 bedrijven. Dit betekent een continuïteitsratio van meer dan 80%, dat betrekking heeft op 8.732 arbeidsplaatsen. Het aandeel faillissementen van de door Ondernemersklankbord geadviseerde ondernemingen was na een jaar minder dan 20%. In aanmerking genomen dat de onderkant van het MKB bij Ondernemersklankbord aanklopt om advies en in vergelijking met algemene faillissementsgetallen in het MKB variërend van 8% voor de hele groep MKB ondernemingen tot 50% van het MKB met bestaansjaren van vijf jaar kan worden geconcludeerd dat Ondernemersklankbord in staat is om faillissementen te voorkomen.

Literatuurlijst

- Baarda en De Goede, *Methoden en technieken*, Houten, 1997.
- Boekhoff, T. (red.), *Managen van kennis*, Deventer, Kluwer BedrijfsInformatie, 1997.
- Broere, F.P. en J. Heuvel, *Marketing voor non-profit organisaties*, Woltersgroep, Groningen, 1994.
- Caluwé, de, L.I.A., *organisatieadviseurs veranderen*, Alphen aan den Rijn, Samson, 2001.
- .Deckers, F.B.M RA en prof. drs. J.C.E. van Kollenburg RA, *Elementaire theorie Accountantscontrole*, 3^e druk, , NIVRA, 1998.
- Gibb, A., 'Development of support networks for small business – criteria for effectiveness', *Paper 32e conferentie van de International Council for small business*, Vancouver, 1987.
- Helden, G.J., *De bedrijfsmatige non-profit organisatie: perspectieven en belemmeringen*, Vrije Universiteit, Amsterdam, 1994.
- Jong, de, M.H., Henniger, E.J. en P. Pietersma, 'De slaagkansen van hooggeschoolde doorstarters', *Management report series*, no. 154, 1993.
- Jong, de, M.H., Henniger, E.J. en P. Pietersma, 'Gerichte advisering binnen de (pre)starters- en doorstartersmarkt' in: Scherjon, D.P. en A.R. Thurik, *Handboek ondernemers en adviseurs in het midden-en kleinbedrijf*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Kempen, P.M. en H.B. Kips, *Organisatiediagnose en management audit: methoden van preventieve doorlichting voor non-profit organisaties*, Alphen a/d Rijn: Samsom, 1983.
- Kubr, M., *Management consulting, a guide to the profession*, International Labour Office, Geneva, 1996.
- Lovelock, C., *Services Marketing; a European perspective*, Prentice Hall Europe, 1999.
- Maathuis, G.S.D., *Adviesprocessen en advieskwaliteit*, Eburon, Delft, 1995.
- Meijs, L.C.P.M. & J.C. van der Linden, *Wat is dat, non-profit?*, Management report nr. 30-1998.
- Nathans, H, Adviseren als tweede beroep: resultaat bereiken als adviseur, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995.
- Nooteboom, B. 'Sterkten en zwakten in innovatie en diffusie', in D.P. Scherjon en A.R.Thurik, *Handboek ondernemers en adviseurs in het midden-en kleinbedrijf*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Scherjon, D.P. en A.R.Thurik, *Handboek ondernemers en adviseurs in het midden-en kleinbedrijf*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Scherjon, D.P., 'Management en ondernemen, in: Scherjon, D.P. en A.R.Thurik, *Handboek ondernemers en adviseurs in het midden-en kleinbedrijf*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Spek, R., van der en A. Spijkervet, *Kennismanagement; intelligent omgaan met kennis*, Kenniscentrum CIBIT, Utrecht, 2001.

- Twijnstra, A. en D. Keuning, *organisatieadvieswerk*, Stenfert Kroese, Leiden/ Antwerpen, 1988.
- Van de Bunt, *Informatiezoekgedrag van MKB ondernemers*, van de Bunt adviesbureau, Amsterdam, 1993.
- W.J. Vrakink & A.J. Cozijnsen, *De organisatie-adviseur: van junior- tot topconsultant*, Samsom BedrijfsInformatie, 1993.
- Weggeman, M., *Kennismanagement; inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum, Schiedam, 1997.

Onderzoeken, publicaties en jaarverslagen

- Gids, *Kwaliteitsbeheersing een handreiking voor de kleine accountantspraktijk*, SRA en het NIVRA, november 1997.
- Stichting Ondernemersklankbord, *Jaarverslag 2001*, 'Stichting Ondernemersklankbord in bedrijf'.
- Stichting Ondernemersklankbord, *Jaarverslag 2002*, 'Stichting Ondernemersklankbord in bedrijf'.
- Kleinschalig Ondernemen 2002*, 'Structuur en Ontwikkeling van het Nederlandse MKB', EIM, september 2002.
- Kleinschalig Ondernemen 2003*, 'Structuur en Ontwikkeling van het Nederlandse MKB', EIM, juni 2003.
- A. ten Vergert en B. van der Weide, *Leereffecten van een faillissement*, Economische Bureau ING & Ministerie van Economische Zaken 2001.
- J.T.F. Nouws, *Kwaliteit van de advisering in het ambacht*, EIM, 1990.
- Registeraccountant in het MKB, NIVRA (folder), te bestellen op de internetsite van het NIVRA, zie hieronder, 2003.

Internet pagina's

- www.cbs.nl (Februari 2003/Augustus 2003).
- www.EIM.nl (februari 2003).
- www.mpcn.nl (Augustus 2003).
- www.ondernemersklankbord.nl (februari t/m Augustus 2003).
- www.mkb.nl
- www.mkbalans.ez.nl
- www.nivra.nl
- <http://www.xs4all.nl/~jan/Publicaties/Onderzoek%20Groeiende%20Ondernemingen%201997.htm> (onderzoek groeiende ondernemingen voor Rendement, 1997, reeks artikelen: artikel 'onderzoek onder snelle groeiers', augustus 2003 op bovenstaande url bereikbaar)
- <http://statline.cbs.nl/> (Centraal Bureau voor de Statistiek)

Bijlage 1 Personalia

Bestuur				<i>Raad van Advies</i>
<ul style="list-style-type: none">- prof. dr. A. Schilder RA, voorzitter- drs. O.P.M Haffmans RA- ir. A.M. Goemans- H.E. van de Kerk- mr. L.M. Overmars- W. Ruijgrok- drs. C.W. van der Waaij RA				<ul style="list-style-type: none">- mr. J.J.C. Alberdink Thijm- drs. J.P. Kieboom- drs. J. Kleiterp- drs. J. Lindenaar RA- mr. drs. I.D. Schepers- drs. H. de Vries
<i>Directie</i>				
<ul style="list-style-type: none">- drs. A. Vrind RA (tot 1-7-2003)- H. Schouten (vanaf 1-7-2003)				
				Office manager
				<ul style="list-style-type: none">- mw. E.A.G.D. Nijlant
				PR manager
				<ul style="list-style-type: none">- vacature
<div></div>				
Districtcoördinator Noordoost Nederland (vier teams)	Districtcoördinator Oost Nederland (drie teams)	Districtcoördinator Noordwest & Midden Nederland (acht teams)	Districtcoördinator Zuid Nederland (acht teams)	
<ul style="list-style-type: none">- mw. J. Brink	<ul style="list-style-type: none">- A. Oosterveld	<ul style="list-style-type: none">- drs. B.M.A. Siebelink	<ul style="list-style-type: none">- mw. M.M.L.C.T. Eyck	

Bijlage 2 Gedragsregels consulent-cliënt

1. De consulent treedt in relatie op tot de cliënt op als adviseur. De cliënt is en blijft verantwoordelijk als ondernemer, en ook voor de door hem op basis van het advies van de consultant te nemen beslissingen. De consulent voert het door hem gegeven advies niet zelf uit, noch treedt hij op als interim manager.
2. De advisering is van tijdelijke aard en duurt maximaal 12 maanden. Voortzetting van de advisering na deze termijn vindt slechts plaats met instemming van de coördinator van de Stichting Ondernemersklankbord.
3. Het is de consulent niet toegestaan om zowel voor als na de advisering zijn diensten hetzij tijdelijk, hetzij permanent tegen betaling aan de cliënt aan te bieden. Het is de consulent evenmin toegestaan om op één of andere manier een zakelijk belang te nemen in de onderneming van de cliënt.
4. De consulent die na de onder twee genoemde termijn door de cliënt gevraagd wordt zelfstandig te adviseren, meldt dit eveneens dadelijk aan de coördinator van de Stichting Ondernemersklankbord. De relatie tussen de cliënt en de Stichting Ondernemersklankbord wordt dan onmiddellijk beëindigd en de Stichting Ondernemersklankbord deelt schriftelijk aan de cliënt mee dat de verdere advisering niet meer voor rekening en verantwoording van Stichting Ondernemersklankbord plaatsvindt.
5. De adviezen van de consulent zijn mondeling, de vastlegging en uitwerking hiervan gebeurt door de cliënt. De consulent kan besluiten waar nodig en wenselijk een advies en/of afspraak met derden schriftelijk vast te leggen.
6. De door de cliënt verstrekte informatie en bescheiden worden door de consulent vertrouwelijk behandeld. Verstrekking aan derden van deze informatie en bescheiden gebeurt slechts met instemming van de cliënt. Bij beëindiging van de advisering worden de bescheiden van de cliënt geretourneerd.
7. De relatie met de cliënt wordt beëindigd indien de consulent onvoldoende dan wel ondeugdelijke ondervraagde informatie ter beschikking wordt gesteld.
8. De relatie met de cliënt wordt eveneens beëindigd indien de cliënt handelt in strijd met de wet of de algemeen aanvaarde normen. Voordat tot beëindiging van de relatie kan worden over te gaan raadpleegt de consulent de coördinator van Stichting Ondernemersklankbord.
9. Cliënt kan zich rechtstreeks tot de directie/coördinator van Stichting Ondernemersklankbord richten indien de advisering niet aan de verwachtingen voldoet.

Bijlage 3 Gedrageregels consulent Ondernemersklankbord

1. De consulent verplicht zich de binnen de Stichting Ondernemersklankbord geldende gedragsregels na te leven. Deze worden hem na aanvang van zijn werkzaamheden overhandigd.
2. De consulent ontvangt voor zijn werkzaamheden geen beloning. Op het moment van toetreden wordt de consulent van de dan geldende kostenvergoedingsregeling op de hoogte gebracht.
Stichting Ondernemersklankbord heeft voor de consulenten een beroepsaansprakelijkheid- en een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering afgesloten.
3. De consulent zal de hem toegewezen cliënten naar beste kunnen adviseren.
De consulent verplicht zich op de hoogte te houden van de ontwikkelingen in zijn eigen vakgebied.
Stichting Ondernemersklankbord kan de relatie met de consulent beëindigen indien de advisering niet voldoet aan de verwachtingen van de cliënt dan wel aan de door Stichting Ondernemersklankbord gestelde kwaliteitseisen.
4. De regels voor samenwerking tussen consulent en cliënt (zie bijlage 2) worden door de consulent aan de cliënt overhandigd en zorgvuldig nageleefd.
5. De consulent kan waar nodig en wenselijk contact opnemen met een andere consulent. Bij voorkeur uit de eigen regio, en/of een landelijke specialist. De consulent meldt dit eerst aan de coördinator.
Hetzelfde geldt voor het inschakelen van derden. De eerst aangewezen consulent is primair verantwoordelijk voor de inhoud van het advies en de rapportage zoals hieronder beschreven.
6. De consulent zal bij aanvang en beëindiging van het advies aan Stichting Ondernemersklankbord rapporteren volgens de door Ondernemersklankbord vastgestelde regels.
7. De consulent verplicht zich tot tussentijdse rapportage en consultatie met de coördinator indien zich tijdens de advisering onvoorziene omstandigheden voordoen dan wel informatie ter beschikking komt die de voortzetting van de advisering ongewenst maakt.
8. De consulent geeft advies aan de cliënten die bij de consulent van dienst zijn aangemeld via:
 - de Kamers van Koophandel
 - de coördinator

- het secretariaat van Stichting Ondernemersklankbord

Cliënten die zich rechtstreeks tot de consulent wenden worden door deze binnen twee werkdagen rechtstreeks aangemeld bij het secretariaat van Stichting Ondernemersklankbord.

9. De consulent neemt binnen twee werkdagen contact op met de cliënt, dan wel draagt hij/zij er zorg voor dat de cliënt binnen deze termijn door een andere consulent en/of een landelijk specialist wordt benaderd.

De consulent maakt zijn/haar eerste afspraak met de cliënt bij voorkeur op het adres van het bedrijf om zich een eerste oordeel te kunnen vormen over de cliënt en zijn bedrijf.

10. De consulent maakt deel uit van een regionale consulentengroep en is verplicht de regionale consulentenvergaderingen bij te wonen. In geval van verhindering wordt dit gemeld aan de coördinator.

De consulent verplicht zich bij toerbeurt consulent van dienst te zijn en desgevraagd mee te werken aan regionale PR-activiteiten.

Bijlage 4 Interviewplan

De vragen die hieronder staan zijn gesteld in een interview met de heer Siebelink, districtcoördinator Noordwest Nederland en mevrouw M. Eyck, districtcoördinator Zuid-Nederland, op woensdag 4 juni 2003 te Den Haag. Het doel was om een eerste indruk te krijgen van de huidige situatie van het Ondernemersklankbord en om meetbare organisatiestukken te verkrijgen.

VRAGEN

Organisatiestukken

Heeft u kopieën van de evaluatieformulieren?

Heeft u jaarverslagen van 1997-2002?

Heeft u een kopie van het cliëntenbestand van geadviseerde ondernemers van 1997-2002?

Geschiedenis

Kunt u vertellen hoe de Stichting is ontstaan?

Is het altijd al een landelijke organisatie geweest?

Wie heeft de Stichting opgericht?

Wat is de motivatie geweest om de Stichting op te richten?

Wanneer is dhr. Vrind benoemd tot directeur?

Adviseurs

Wat is de gemiddelde leeftijd van de adviseurs?

Wat is de verdeling in leeftijd?

Wordt er op contractbasis gewerkt?

Is er sprake van selectie of zijn er vaak tekorten aan adviseurs?

Waar wordt het werving en selectiebeleid op gebaseerd?

Worden adviseurs getoetst op bepaalde vaardigheden zoals analytische, intuïtieve, communicatieve vaardigheden?

Nu verdeling 20-60-20%... is dit bewust/ streefpercentages of gebaseerd op toeval?

Hoe wordt de kennis en vaardigheden van de adviseurs getoetst?

Worden er vooraf afspraken gemaakt over het aantal werkuren?

Werkt iedereen een vast aantal uren?

Bestaan er vormen van immateriële of materiele beloning?

Hebben de adviseurs invloed op het beleid van het Ondernemersklankbord?

Is er sprake van een directe invloed van bovenaf?

Zijn er doelstellingen omtrent aantal adviezen e.d.?

Weten de adviseurs welke doelstellingen gehaald moeten worden?

Worden er prestatie maatstaven gebruikt?

Worden de adviseurs beoordeeld op behaalde resultaten?

Zijn er consequenties verbonden aan behaalde resultaten?

Hoe worden adviseurs op de hoogte gehouden van nieuwe trends op hun vakgebied?

Waar is deze informatie beschikbaar binnen de organisatie?

Hebben alle medewerkers toegang tot deze informatiebronnen?

Is er een bibliotheek aanwezig met vakliteratuur?

Hoe vaak gaan de adviseurs naar seminars, workshops en dergelijke?

Non-profit organisatie

Hoe sterk worden de doelstellingen van het Ondernemersklankbord nageleefd?

Wat noemt u als de sterke punten van de Stichting Ondernemersklankbord?

Wat noemt u de zwakke punten van het Ondernemersklankbord?

Wat is de cultuur binnen het Ondernemersklankbord (beperkingen vrijwilligheid etc)?

Wat zijn de voor- en nadelen van deze cultuur?

Het adviesproces

Hoe verloopt het adviesproces?

Hoe komt het cliëntencontact tot stand?

Heeft de cliënt een keuzemogelijkheid in het selecteren van een adviseur of wordt de cliënt een adviseur toebedeeld?

Wat zijn de eerste acties die worden genomen wanneer een cliënt binnenkomt?

Zijn er bepaalde richtlijnen en procedures met betrekking tot responstijd, duur adviesproces etc?

Zijn deze vastgelegd?

Zo ja Hoe zijn deze vastgelegd?

Worden regels strikt nageleefd?

Zijn er verder algemene richtlijnen en procedures opgesteld?

Tot welk stadium wordt er geadviseerd? Worden er problemen geïnventariseerd en daarvoor oplossingen aangeboden, of is het doel meer om veranderingen in gang te zetten (implementatie)?

Wordt de ondernemer bij het uitbrengen van advies betrokken of worden adviezen meer gegeven op basis van eigen kennis?

Komt het ook voor dat de adviseur tijdelijk in een organisatie plaatsneemt en van binnen uit adviseert?

Wat zijn de meest voorkomende problemen binnen het adviesproces?

Hoe kan het adviesproces worden verbeterd?

Bestaan er verbeterpunten in dit proces?

Bestaan er effectiviteitsmetingen binnen het proces?

Wat is de gemiddelde doorloop van een cliënt?

Bestaat er een klachtencommissie?

Zo ja, worden klachten schriftelijk vastgelegd?

Geldt dit voor alle klachten die binnen komen?

Kunnen wij kopieën krijgen van deze meldingen?

In hoeveel gevallen kan de klacht worden opgelost?

Personeel

Bestaan er beloningen van materiele aard voor medewerkers?

Marketing

Waar bestaat het marketingbeleid uit van het Ondernemersklankbord?

Wie is de doelgroep van het Ondernemersklankbord?

Hoe wordt deze bereikt?

Wordt de effectiviteit ook gemeten?

Zijn er verbeterpunten aan te merken?

Hoe kunnen cliënten in de toekomst beter benaderd worden?

Bestaan er standaarden voor het cliëntencontact?

Overige vragen

Jaarverslag: Welke criteria worden gehandhaafd ten behoeve van plaatsing in de categorieën?

- Bedrijfsvraagstukken
- Branches (pagina 10)

Wat wordt er precies onder een doorstarter verstaan?

Pagina 15 onderbouwing 80%?

Bijlage 5 Enquête

Geachte ondernemer!

Met betrekking tot het onderzoek dat voor de Stichting Ondernemersklankbord wordt gedaan, is het van belang om uw mening te weten over de werkwijze van de consulent van Ondernemersklankbord. Het onderzoek zou kunnen leiden tot verbetering van de resultaten van Ondernemersklankbord. Dit kan ook in uw voordeel zijn.

We vragen u de onderstaande 34 vragen te beantwoorden.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Enquêtevragen

Elke vraag kent meerdere antwoordmogelijkheden, u kunt het antwoord dat het beste bij uw ervaring aansluit kenbaar maken door het desbetreffende vakje aan te kruisen

Achtergrond

De vragen 1 tot en met 9 dienen ter verkrijging van achtergrondinformatie over uw onderneming en het hoe en waarom u zich tot het Ondernemersklankbord wendde.

1. In welk jaar bent u uw onderneming gestart?
☐
2. Hoeveel medewerkers heeft u op dit moment in dienst?
☐ Geen
☐ 1-5
☐ 6-10
☐ 11-20
☐ 21 of meer
3. In welke branche bent u werkzaam?
☐ Groot- en kleinhandel, horeca, reparatie
☐ Industrie en landbouw
☐ Bouwnijverheid, installatie
☐ Transport, opslag
☐ Zakelijke dienstverlening
☐ Overige dienstverlening
4. Waarom heeft u het Ondernemersklankbord geraadpleegd?
☐ Begeleiding na starten onderneming

- ☐ Uitbreiding van bestaande producten, diensten
 - ☐ Openen nieuwe vestigingen
 - ☐ Problemen met bestaande werkzaamheden
 - ☐ (Dreigend) faillissement
 - ☐ Anders, nl.....
5. Op welk gebied bent u geadviseerd door het Ondernemersklankbord (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Marketing (klantenrelaties, promotie, marktanalyse e.d.)
 - ☐ Financieel/ subsidies
 - ☐ Administratie
 - ☐ Personeel
 - ☐ Informatietechnologie
 - ☐ Juridische aangelegenheden
 - ☐ Productieproces
 - ☐ Anders, nl.....
6. Heeft u voordat u zich tot het Ondernemersklankbord wendde voor advies andere personen/ instanties geraadpleegd?
- ☐ Ja
 - ☐ Nee (ga verder naar vraag 8)
7. Zo ja, wie heeft u geraadpleegd (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Familie, kennissen
 - ☐ Andere ondernemers
 - ☐ Accountant
 - ☐ Ander adviesbureau
 - ☐ Bank
 - ☐ Advocaat
 - ☐ Belastingconsulent
 - ☐ Anders, namelijk.....
8. Hoe bent u in contact gekomen met het Ondernemersklankbord?
- ☐ Via Kamer van Koophandel
 - ☐ Via Bank
 - ☐ Via accountant
 - ☐ Zelf telefonisch contact opgenomen
 - ☐ Via Website van het Ondernemersklankbord
 - ☐ Via collega-ondernemers
 - ☐ Anders, namelijk.....

Het advies

Het advies kan verschillend van aard zijn. Zo kan de consulent helpen om problemen binnen het bedrijf in kaart te brengen, maar ook kan de consulent oplossingen aanreiken om de in kaart gebrachte problemen op te lossen en ten slotte kan de consulent begeleiden bij de invoering van deze oplossingen. De volgende vragen hebben betrekking op de verschillende adviesmogelijkheden.

9. Wie heeft de problemen in kaart gebracht nadat u contact heeft opgenomen met het Ondernemersklankbord?
- ☐ Uw consulent van het Ondernemersklankbord
 - ☐ Uzelf of iemand uit uw organisatie
 - ☐ Gezamenlijk
 - ☐ Anders, namelijk.....
10. In hoeverre bent u tevreden over de manier waarop de problemen (zie vraag 9) in kaart zijn gebracht?
- ☐ Zeer tevreden
 - ☐ Tevreden
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Ontevreden
 - ☐ Zeer ontevreden
11. Heeft uw consulent één of meerdere mogelijke oplossingen aangedragen voor de gevonden problemen?
- ☐ Ja
 - ☐ Nee (Ga verder naar vraag 17)
12. Zo ja, Hoe tevreden bent u over de aangedragen oplossingen door uw consulent?
- ☐ Zeer tevreden
 - ☐ Tevreden
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Ontevreden
 - ☐ Zeer ontevreden
13. Waren de mogelijke oplossingen die uw consulent u heeft gegeven bruikbaar in uw organisatie?
- ☐ ja
 - ☐ nee
14. Heeft u deze oplossingen ook ingevoerd in uw organisatie?
- ☐ Allemaal
 - ☐ Gedeeltelijk
 - ☐ Helemaal niet

15. Heeft uw consultant u geholpen bij de invoering van de aangedragen oplossingen?
- ☐ Ja
 - ☐ Nee (Ga verder naar vraag 17)
16. Zo ja, bent u tevreden over de inbreng van uw consultant in dit invoeringsproces?
- ☐ Zeer tevreden
 - ☐ Tevreden
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Ontevreden
 - ☐ Zeer ontevreden
17. Heeft het contact met het Ondernemersklankbord bijgedragen tot één of meerdere veranderingen in de organisatie?
- ☐ Ja
 - ☐ Nee (ga verder naar vraag 21)
18. Zo ja, kunt u aangeven welke organisatieaspecten zijn veranderd en wat het effect is van deze verandering? 1=zeer negatief, 5 zeer positief.
- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Marketingbeleid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Financieel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Administratie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Personeel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Informatietechnologie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Juridisch | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Productieproces | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Anders, nl..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
19. Welk effect hebben de doorgevoerde veranderingen op de resultaten voor de onderneming gehad?
- ☐ Resultaten zijn sterk verbeterd
 - ☐ Resultaten zijn verbeterd
 - ☐ Resultaten zijn gelijk gebleven
 - ☐ Resultaten zijn verslechterd
 - ☐ Resultaten zijn sterk verslechterd
 - ☐ Een (dreigend) faillissement is afgewend
 - ☐ Effect is nog niet vast te stellen
20. Zou het effect van deze veranderingen (zie vraag 18) anders zijn geweest wanneer u eerder contact had gehad met het Ondernemersklankbord?
- ☐ Meer positief
 - ☐ Niet positief, niet negatief
 - ☐ Meer negatief

- ☐ Weet niet

21. Voor de begeleiding van het Ondernemersklankbord heeft u onder andere tijd en energie in het proces gestoken.

Zou u bereid zijn om dezelfde kosten weer te maken bij een gelijkwaardig probleem?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

De consulent

Tijdens het adviesproces wordt er een beroep gedaan op verschillende capaciteiten van de consulent. De onderstaande vragen hebben hierop betrekking.

22. Heeft u het gevoel gehad dat er werd geluisterd naar uw problemen door uw consulent?

- ☐ Zeer goed geluisterd
- ☐ Goed geluisterd
- ☐ Niet goed/ niet slecht geluisterd
- ☐ Slecht geluisterd
- ☐ Niet geluisterd

23. Wat vindt u van de kennis van de consulent over de gevonden problemen?

- ☐ Zeer goed
- ☐ voldoende
- ☐ neutraal
- ☐ onvoldoende
- ☐ zeer slecht

24. Waren de adviezen die de consulent gaf duidelijk?

- ☐ Zeer duidelijk
- ☐ Voldoende duidelijk
- ☐ Neutraal
- ☐ Onvoldoende duidelijk
- ☐ zeer onduidelijk

25. Was de consulent in staat zijn/haar kennis in woorden uit te drukken?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Neutraal
- ☐ Onvoldoende
- ☐ Zeer slecht

- 26.** In het eerste gesprek hebt u kennis genomen van de regels consulent-cliënt waarin uw consulent zich onder andere verplicht vertrouwelijk om te gaan met informatie en gegevens, heeft uw consulent zich aan deze afspraken gehouden?
- ☐ Ja
 - ☐ Nee
 - ☐ Weet niet
- 27.** Hoe vaak is uw consulent van het Ondernemersklankbord bij uw organisatie geweest?
- ☐ 1 keer
 - ☐ 2-3 keer
 - ☐ 4-6 keer
 - ☐ 7 keer of vaker
- 28.** Had u uw consulent vaker/ even vaak/ minder vaak willen zien?
- ☐ Vaker
 - ☐ Even vaak
 - ☐ Minder vaak
- 29.** Heeft u de beschikking gekregen over een telefoonnummer en een persoonlijk e-mail adres van uw consulent (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Telefoonnummer
 - ☐ Persoonlijk e-mail adres
 - ☐ Geen
- 30.** Heeft u ook telefonisch of per e-mail contact gehad met uw consulent (meerdere antwoorden mogelijk)?
- ☐ Telefonisch
 - ☐ Via e-mail
 - ☐ Geen van beide
- 31.** Vindt u het belangrijk dat u uw consulent via telefoon en/ of e-mail kunt bereiken?
- ☐ Zeer belangrijk
 - ☐ belangrijk
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Onbelangrijk
 - ☐ Heel onbelangrijk
- 32.** Zou u zich bij een gelijkwaardig probleem weer laten begeleiden door dezelfde consulent?
- ☐ Ja

☐ Nee

- 33.** Kunt u enkele mogelijke verbeterpunten aangeven met betrekking tot de werkwijze van uw consulent en het Ondernemersklankbord?

.....
.....
.....
.....

- 34.** Kunt u uw tevredenheid over uw consulent met een rapportcijfer aangeven (1=heel zwak, 10=uitmuntend)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wij danken u voor uw medewerking en zullen de resultaten kenbaar maken in het Ondernemersklankbord informatiebulletin.

Bijlage 6 Resultaten enquête

VRAAG 1

		startdatum			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1899	2	,5	,5	,5
	1904	1	,2	,2	,7
	1916	1	,2	,2	,9
	1924	1	,2	,2	1,2
	1930	1	,2	,2	1,4
	1938	1	,2	,2	1,6
	1947	1	,2	,2	1,9
	1948	2	,5	,5	2,3
	1956	1	,2	,2	2,5
	1962	1	,2	,2	2,8
	1963	3	,7	,7	3,5
	1965	1	,2	,2	3,7
	1966	1	,2	,2	3,9
	1968	2	,5	,5	4,4
	1969	2	,5	,5	4,9
	1970	3	,7	,7	5,6
	1972	3	,7	,7	6,2
	1974	3	,7	,7	6,9
	1975	2	,5	,5	7,4
	1976	4	,9	,9	8,3
	1977	2	,5	,5	8,8
	1978	6	1,4	1,4	10,2
	1979	2	,5	,5	10,6
	1980	5	1,1	1,2	11,8
	1981	4	,9	,9	12,7
	1982	5	1,1	1,2	13,9
	1983	6	1,4	1,4	15,3
	1984	9	2,0	2,1	17,4
	1985	8	1,8	1,9	19,2
	1986	7	1,6	1,6	20,8
	1987	4	,9	,9	21,8
	1988	8	1,8	1,9	23,6
	1989	7	1,6	1,6	25,2
	1990	12	2,7	2,8	28,0
	1991	10	2,3	2,3	30,3
	1992	13	2,9	3,0	33,3
	1993	6	1,4	1,4	34,7
	1994	13	2,9	3,0	37,7
	1995	23	5,2	5,3	43,1
	1996	14	3,2	3,2	46,3
	1997	19	4,3	4,4	50,7
	1998	34	7,7	7,9	58,6
	1999	28	6,3	6,5	65,0
	2000	37	8,4	8,6	73,6
	2001	52	11,8	12,0	85,6
	2002	52	11,8	12,0	97,7
	2003	10	2,3	2,3	100,0
	Total	432	97,7	100,0	
Missing	System	10	2,3		
Total		442	100,0		

VRAAG 2**aantal medewerkers**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen	199	45,0	45,4	45,4
	1-5	147	33,3	33,6	79,0
	6-10	46	10,4	10,5	89,5
	11-20	27	6,1	6,2	95,7
	21 of meer	19	4,3	4,3	100,0
	Total	438	99,1	100,0	
Missing	System	4	,9		
Total		442	100,0		

VRAAG 3**branche**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Groot- en kleinhandel, horeca en reparatie	150	33,9	34,4	34,4
	industrie en landbouw	40	9,0	9,2	43,6
	bouwnijverheid en installatie	30	6,8	6,9	50,5
	transport en opslag	11	2,5	2,5	53,0
	zakelijke dienstverlening	85	19,2	19,5	72,5
	overige dienstverlening	120	27,1	27,5	100,0
	Total	436	98,6	100,0	
Missing	System	6	1,4		
Total		442	100,0		

VRAAG 4**startersbegeleiding**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	87	19,7	19,7	19,7
	nee	355	80,3	80,3	100,0
Total		442	100,0	100,0	

uitbreiding prod

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	52	11,8	11,8	11,8
	nee	390	88,2	88,2	100,0
Total		442	100,0	100,0	

openen nwe vestiging

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	10	2,3	2,3	2,3
nee	432	97,7	97,7	100,0
Total	442	100,0	100,0	

problemen best. werkmheden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	110	24,9	24,9	24,9
nee	332	75,1	75,1	100,0
Total	442	100,0	100,0	

(dreigend) faillissement

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	99	22,4	22,4	22,4
nee	343	77,6	77,6	100,0
Total	442	100,0	100,0	

andere reden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	161	36,4	36,4	36,4
nee	281	63,6	63,6	100,0
Total	442	100,0	100,0	

VRAAG 5**marketing**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	161	36,4	36,7	36,7
nee	278	62,9	63,3	100,0
Total	439	99,3	100,0	
Missing System	3	,7		
Total	442	100,0		

financieel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	165	37,3	37,6	37,6
nee	274	62,0	62,4	100,0
Total	439	99,3	100,0	
Missing System	3	,7		
Total	442	100,0		

administratie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	71	16,1	16,2	16,2
	nee	368	83,3	83,8	100,0
	Total	439	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		442	100,0		

personeel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	52	11,8	11,8	11,8
	nee	387	87,6	88,2	100,0
	Total	439	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		442	100,0		

IT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	5	1,1	1,1	1,1
	nee	434	98,2	98,9	100,0
	Total	439	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		442	100,0		

Juridische

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	75	17,0	17,1	17,1
	nee	364	82,4	82,9	100,0
	Total	439	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		442	100,0		

productieproces

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	24	5,4	5,5	5,5
	nee	415	93,9	94,5	100,0
	Total	439	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		442	100,0		

ander gebied

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	121	27,4	27,6	27,6
	nee	318	71,9	72,4	100,0
	Total	439	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		442	100,0		

VRAAG 6**andere personen geraadpleegd**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	306	69,2	69,5	69,5
	nee	134	30,3	30,5	100,0
	Total	440	99,5	100,0	
Missing	System	2	,5		
Total		442	100,0		

VRAAG 7**familie, kennissen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	125	28,3	41,0	41,0
	nee	180	40,7	59,0	100,0
	Total	305	69,0	100,0	
Missing	System	137	31,0		
Total		442	100,0		

andere ondernemers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	122	27,6	40,0	40,0
	nee	183	41,4	60,0	100,0
	Total	305	69,0	100,0	
Missing	System	137	31,0		
Total		442	100,0		

accountant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	166	37,6	54,4	54,4
	nee	139	31,4	45,6	100,0
	Total	305	69,0	100,0	
Missing	System	137	31,0		
Total		442	100,0		

ander adviesbureau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	35	7,9	11,5	11,5
	nee	270	61,1	88,5	100,0
	Total	305	69,0	100,0	
Missing	System	137	31,0		
Total		442	100,0		

bank

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	70	15,8	23,0	23,0
	nee	235	53,2	77,0	100,0
	Total	305	69,0	100,0	
Missing	System	137	31,0		
Total		442	100,0		

advocaat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	26	5,9	8,5	8,5
	nee	279	63,1	91,5	100,0
	Total	305	69,0	100,0	
Missing	System	137	31,0		
Total		442	100,0		

belastingconsulent

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	24	5,4	7,9	7,9
	nee	281	63,6	92,1	100,0
	Total	305	69,0	100,0	
Missing	System	137	31,0		
Total		442	100,0		

iemand anders

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	75	17,0	24,6	24,6
	nee	230	52,0	75,4	100,0
	Total	305	69,0	100,0	
Missing	System	137	31,0		
Total		442	100,0		

totaal geraadpleegd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	135	30,5	30,8	30,8
	1	110	24,9	25,1	55,8
	2	95	21,5	21,6	77,4
	3	65	14,7	14,8	92,3
	4	25	5,7	5,7	97,9
	5	7	1,6	1,6	99,5
	6	2	,5	,5	100,0
	Total	439	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		442	100,0		

VRAAG 8**hoe contact gekomen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kamer van koophandel	247	55,9	56,1	56,1
	bank	32	7,2	7,3	63,4
	accountant	19	4,3	4,3	67,7
	zelf telefonisch	44	10,0	10,0	77,7
	wesite okb	17	3,8	3,9	81,6
	collega ondernemers	24	5,4	5,5	87,0
	anders	57	12,9	13,0	100,0
	Total	440	99,5	100,0	
Missing	System	2	,5		
Total		442	100,0		

VRAAG 9**wie problemen in kaart gebracht**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	consulent	42	9,5	9,6	9,6
	uzelf of iemand binnen org.	188	42,5	43,0	52,6
	gezamenlijk	186	42,1	42,6	95,2
	anders	21	4,8	4,8	100,0
	Total	437	98,9	100,0	
Missing	System	5	1,1		
Total		442	100,0		

VRAAG 10**tevreden over manier van 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer tevreden	90	20,4	20,9	20,9
	tevreden	196	44,3	45,5	66,4
	neutraal	105	23,8	24,4	90,7
	ontevreden	22	5,0	5,1	95,8
	zeer ontevreden	18	4,1	4,2	100,0
	Total	431	97,5	100,0	
Missing	System	11	2,5		
Total		442	100,0		

VRAAG 11**oplossingen aangedragen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	303	68,6	69,8	69,8
	nee	131	29,6	30,2	100,0
	Total	434	98,2	100,0	
Missing	System	8	1,8		
Total		442	100,0		

VRAAG 12**tevreden over 11?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer tevreden	67	15,2	21,5	21,5
	tevreden	158	35,7	50,6	72,1
	neutraal	64	14,5	20,5	92,6
	ontevreden	13	2,9	4,2	96,8
	zeer ontevreden	10	2,3	3,2	100,0
	Total	312	70,6	100,0	
Missing	System	130	29,4		
Total		442	100,0		

VRAAG 13**oplossingen bruikbaar?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	246	55,7	80,7	80,7
	nee	59	13,3	19,3	100,0
	Total	305	69,0	100,0	
Missing	System	137	31,0		
Total		442	100,0		

VRAAG 14**oplossingen ingevoerd?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	allemaal	58	13,1	19,0	19,0
	gedeeltelijk	182	41,2	59,5	78,4
	helemaal niet	66	14,9	21,6	100,0
	Total	306	69,2	100,0	
Missing	System	136	30,8		
Total		442	100,0		

VRAAG 15**consulent geholpen invoering?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	88	19,9	28,6	28,6
	nee	220	49,8	71,4	100,0
	Total	308	69,7	100,0	
Missing	System	134	30,3		
Total		442	100,0		

VRAAG 16**tevreden inbreng consulent invoering?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer tevreden	48	10,9	37,8	37,8
	tevreden	48	10,9	37,8	75,6
	neutraal	24	5,4	18,9	94,5
	ontevreden	6	1,4	4,7	99,2
	zeer ontevreden	1	,2	,8	100,0
	Total	127	28,7	100,0	
Missing	System	315	71,3		
Total		442	100,0		

VRAAG 17**veranderingen in organisatie?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	190	43,0	43,8	43,8
	nee	244	55,2	56,2	100,0
	Total	434	98,2	100,0	
Missing	System	8	1,8		
Total		442	100,0		

VRAAG 18**marketing**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	78	17,6	41,5	41,5
	nee	110	24,9	58,5	100,0
	Total	188	42,5	100,0	
Missing	System	254	57,5		
Total		442	100,0		

hoe marketing veranderd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer positief	10	2,3	13,2	13,2
	positief	31	7,0	40,8	53,9
	niet/wel positief	29	6,6	38,2	92,1
	negatief	4	,9	5,3	97,4
	zeer negatief	2	,5	2,6	100,0
	Total	76	17,2	100,0	
Missing	System	366	82,8		
Total		442	100,0		

financieel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	87	19,7	46,3	46,3
	nee	101	22,9	53,7	100,0
	Total	188	42,5	100,0	
Missing	System	254	57,5		
Total		442	100,0		

hoe financieel veranderd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer positief	14	3,2	16,1	16,1
	positief	41	9,3	47,1	63,2
	niet pos niet neg	25	5,7	28,7	92,0
	negatief	4	,9	4,6	96,6
	zeer negatief	3	,7	3,4	100,0
	Total	87	19,7	100,0	
Missing	System	355	80,3		
Total		442	100,0		

administratie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	62	14,0	33,0	33,0
	nee	126	28,5	67,0	100,0
	Total	188	42,5	100,0	
Missing	System	254	57,5		
Total		442	100,0		

hoe administratie veranderd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer positief	10	2,3	16,9	16,9
	positief	39	8,8	66,1	83,1
	niet pos/ niet neg	9	2,0	15,3	98,3
	negatief	1	,2	1,7	100,0
	Total	59	13,3	100,0	
Missing	System	383	86,7		
Total		442	100,0		

personeel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	60	13,6	31,9	31,9
	nee	128	29,0	68,1	100,0
	Total	188	42,5	100,0	
Missing	System	254	57,5		
Total		442	100,0		

hoe personeel veranderd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer positief	12	2,7	21,1	21,1
	positief	22	5,0	38,6	59,6
	niet pos/ niet neg	20	4,5	35,1	94,7
	negatief	3	,7	5,3	100,0
	Total	57	12,9	100,0	
Missing	System	385	87,1		
Total		442	100,0		

IT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	19	4,3	10,1	10,1
	nee	169	38,2	89,9	100,0
	Total	188	42,5	100,0	
Missing	System	254	57,5		
Total		442	100,0		

hoe IT veranderd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	positief	4	,9	22,2	22,2
	niet pos/ niet neg	13	2,9	72,2	94,4
	negatief	1	,2	5,6	100,0
	Total	18	4,1	100,0	
Missing	System	424	95,9		
Total		442	100,0		

Juridisch

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	33	7,5	17,6	17,6
	nee	155	35,1	82,4	100,0
	Total	188	42,5	100,0	
Missing	System	254	57,5		
Total		442	100,0		

hoe juridisch veranderd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer positief	7	1,6	21,9	21,9
	positief	15	3,4	46,9	68,8
	niet pos/ niet neg	10	2,3	31,3	100,0
	Total	32	7,2	100,0	
Missing	System	410	92,8		
Total		442	100,0		

productieproces

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	21	4,8	11,2	11,2
	nee	167	37,8	88,8	100,0
	Total	188	42,5	100,0	
Missing	System	254	57,5		
Total		442	100,0		

hoe productieproces veranderd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	positief	10	2,3	50,0	50,0
	niet pos/ niet neg	10	2,3	50,0	100,0
	Total	20	4,5	100,0	
Missing	System	422	95,5		
Total		442	100,0		

anders

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	35	7,9	18,6	18,6
	nee	153	34,6	81,4	100,0
	Total	188	42,5	100,0	
Missing	System	254	57,5		
Total		442	100,0		

hoe anders veranderd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer positief	13	2,9	39,4	39,4
	positief	11	2,5	33,3	72,7
	niet pos/ niet neg	9	2,0	27,3	100,0
	Total	33	7,5	100,0	
Missing	System	409	92,5		
Total		442	100,0		

VRAAG 19**effect op resultaten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sterk verbeterd	10	2,3	5,3	5,3
	verbeterd	80	18,1	42,6	47,9
	gelijk gebleven	26	5,9	13,8	61,7
	verslechterd	7	1,6	3,7	65,4
	sterk verslechterd	2	,5	1,1	66,5
	(dreigend) faillissement afgewend	17	3,8	9,0	75,5
	nog niet vast te stellen	46	10,4	24,5	100,0
	Total	188	42,5	100,0	
Missing	System	254	57,5		
Total		442	100,0		

VRAAG 20**effect bij eerdere advisering**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	meer positief	76	17,2	39,8	39,8
	niet positief/negatief	60	13,6	31,4	71,2
	meer negatief	3	,7	1,6	72,8
	weet niet	52	11,8	27,2	100,0
	Total	191	43,2	100,0	
Missing	System	251	56,8		
Total		442	100,0		

VRAAG 21**kosten weer maken**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	324	73,3	76,4	76,4
	nee	100	22,6	23,6	100,0
	Total	424	95,9	100,0	
Missing	System	18	4,1		
Total		442	100,0		

VRAAG 22**geluisterd door consulent**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer goed geluisterd	172	38,9	39,1	39,1
	goed geluisterd	215	48,6	48,9	88,0
	niet goed/ niet slecht geluisterd	36	8,1	8,2	96,1
	slecht geluisterd	11	2,5	2,5	98,6
	niet geluisterd	6	1,4	1,4	100,0
	Total	440	99,5	100,0	
Missing	System	2	,5		
Total		442	100,0		

VRAAG 23**kennis consulent**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer goed	134	30,3	30,7	30,7
	voldoende	192	43,4	44,0	74,8
	neutraal	59	13,3	13,5	88,3
	onvoldoende	37	8,4	8,5	96,8
	zeer slecht	14	3,2	3,2	100,0
	Total	436	98,6	100,0	
Missing	System	6	1,4		
Total		442	100,0		

VRAAG 24**duidelijkheid adviezen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer duidelijk	135	30,5	31,2	31,2
	voldoende duidelijk	211	47,7	48,7	79,9
	neutraal	53	12,0	12,2	92,1
	onvoldoende duidelijk	24	5,4	5,5	97,7
	zeer onduidelijk	10	2,3	2,3	100,0
	Total	433	98,0	100,0	
Missing	System	9	2,0		
Total		442	100,0		

VRAAG 25**kennis in woorden uitdrukken door consulent**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer goed	198	44,8	45,2	45,2
	voldoende	189	42,8	43,2	88,4
	neutraal	35	7,9	8,0	96,3
	onvoldoende	10	2,3	2,3	98,6
	zeer slecht	6	1,4	1,4	100,0
	Total	438	99,1	100,0	
Missing	System	4	,9		
Total		442	100,0		

VRAAG 26**consulent aan afspraken gehouden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	335	75,8	76,7	76,7
	nee	4	,9	,9	77,6
	weet niet	98	22,2	22,4	100,0
	Total	437	98,9	100,0	
Missing	System	5	1,1		
Total		442	100,0		

VRAAG 27**hoeveel bedrijfsbezoeken door consulent**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 keer	8	1,8	1,8	1,8
	1 keer	177	40,0	40,4	42,2
	2-3 keer	156	35,3	35,6	77,9
	4-6 keer	78	17,6	17,8	95,7
	7 keer of vaker	19	4,3	4,3	100,0
	Total	438	99,1	100,0	
Missing	System	4	,9		
Total		442	100,0		

VRAAG 28**vaker of niet willen zien**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vaker	100	22,6	23,9	23,9
	even vaak	302	68,3	72,1	95,9
	minder vaak	17	3,8	4,1	100,0
	Total	419	94,8	100,0	
Missing	System	23	5,2		
Total		442	100,0		

VRAAG 29**telefoonnummer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	409	92,5	93,4	93,4
	nee	29	6,6	6,6	100,0
	Total	438	99,1	100,0	
Missing	System	4	,9		
Total		442	100,0		

e-mail adres

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	172	38,9	39,3	39,3
	nee	266	60,2	60,7	100,0
	Total	438	99,1	100,0	
Missing	System	4	,9		
Total		442	100,0		

geen van beide

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	juist	15	3,4	3,4	3,4
	onjuist	423	95,7	96,6	100,0
	Total	438	99,1	100,0	
Missing	System	4	,9		
Total		442	100,0		

VRAAG 30**gebruik van tel.nr. gemaakt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	318	71,9	72,1	72,1
	nee	123	27,8	27,9	100,0
	Total	441	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		442	100,0		

gebruik van e-mail gemaakt?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	79	17,9	17,9	17,9
	nee	362	81,9	82,1	100,0
	Total	441	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		442	100,0		

van beide geen gebruik gemaakt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	juist	107	24,2	24,3	24,3
	onjuist	334	75,6	75,7	100,0
	Total	441	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		442	100,0		

VRAAG 31**belangrijk extra contactmogelijkheden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer belangrijk	190	43,0	43,3	43,3
	belangrijk	189	42,8	43,1	86,3
	neutraal	52	11,8	11,8	98,2
	onbelangrijk	3	,7	,7	98,9
	heel onbelangrijk	5	1,1	1,1	100,0
	Total	439	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		442	100,0		

VRAAG 32**gelijkwaardig probleem zelfde consulent?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	300	67,9	69,6	69,6
	nee	131	29,6	30,4	100,0
	Total	431	97,5	100,0	
Missing	System	11	2,5		
Total		442	100,0		

VRAAG 34**rapportcijfer consulent**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	3,2	3,2	3,2
	2	5	1,1	1,1	4,3
	3	8	1,8	1,8	6,2
	4	21	4,8	4,8	11,0
	5	25	5,7	5,7	16,7
	6	47	10,6	10,7	27,4
	7	70	15,8	16,0	43,4
	8	169	38,2	38,6	82,0
	9	53	12,0	12,1	94,1
	10	26	5,9	5,9	100,0
	Total	438	99,1	100,0	
Missing	System	4	,9		
Total		442	100,0		

Bijlage 7 Cross tabs aard adviesbehoefte * kosten weer maken

*Startersbegeleiding * Kosten weer maken*

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
startersbegeleiding * kosten weer maken	82	94,3%	5	5,7%	87	100,0%

startersbegeleiding * kosten weer maken Crosstabulation

Count

		kosten weer maken		Total
		ja	nee	
startersbegeleiding	ja	67	15	82
Total		67	15	82

Frequencies

Statistics

kosten weer maken

N	Valid	82
	Missing	5

kosten weer maken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	67	77,0	81,7	81,7
	nee	15	17,2	18,3	100,0
	Total	82	94,3	100,0	
Missing	System	5	5,7		
Total		87	100,0		

*Uitbreiding producten * kosten weer maken Crosstabs*

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
uitbreiding prod * kosten weer maken	51	98,1%	1	1,9%	52	100,0%

uitbreiding prod * kosten weer maken Crosstabulation

Count

		kosten weer maken		Total
		ja	nee	
uitbreiding prod	ja	43	8	51
Total		43	8	51

*Frequencies***Statistics**

kosten weer maken

N	Valid	51
	Missing	1

kosten weer maken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	43	82,7	84,3	84,3
	nee	8	15,4	15,7	100,0
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		52	100,0		

*Openen nieuwe vestigingen * kosten weer maken Crosstabs***Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
openen nwe vestiging * kosten weer maken	9	90,0%	1	10,0%	10	100,0%

openen nwe vestiging * kosten weer maken Crosstabulation

Count

		kosten weer maken		Total
		ja	nee	
openen nwe vestiging	ja	8	1	9
Total		8	1	9

*Frequencies***Statistics**

kosten weer maken

N	Valid	9
	Missing	1

kosten weer maken

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	8	80,0	88,9	88,9
nee	1	10,0	11,1	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing System	1	10,0		
Total	10	100,0		

*Problemen bestaande werkzaamheden * kosten weer maken Crosstabs*

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
problemen best. werkmheden * kosten weer maken	105	95,5%	5	4,5%	110	100,0%

problemen best. werkmheden * kosten weer maken
Crosstabulation

Count

	kosten weer maken		Total
	ja	nee	
problemen best. werkmheden ja	75	30	105
Total	75	30	105

Frequencies

Statistics

kosten weer maken

N	Valid	105
	Missing	5

kosten weer maken

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	75	68,2	71,4	71,4
nee	30	27,3	28,6	100,0
Total	105	95,5	100,0	
Missing System	5	4,5		
Total	110	100,0		

*(Dreigend) faillissement * kosten weer maken Crosstabs*

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
(dreigend) faillissement * kosten weer maken	97	98,0%	2	2,0%	99	100,0%

(dreigend) faillissement * kosten weer maken Crosstabulation

Count

	kosten weer maken		Total
	ja	nee	
(dreigend) faillissement ja	65	32	97
Total	65	32	97

Frequencies

Statistics

kosten weer maken

N	Valid	97
	Missing	2

kosten weer maken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	65	65,7	67,0	67,0
	nee	32	32,3	33,0	100,0
	Total	97	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		99	100,0		

Bijlage 8 Cross tab aard adviesbehoefte * rapportcijfer consulent

*Startersbegeleiding * Rapportcijfer consulent*

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
startersbegeleiding * rapportcijfer consulent	87	100,0%	0	,0%	87	100,0%

startersbegeleiding * rapportcijfer consulent Crosstabulation

Count

	rapportcijfer consulent									Total
	1	3	4	5	6	7	8	9	10	
startersbegeleid ja	4	2	5	8	10	14	32	10	2	87
Total	4	2	5	8	10	14	32	10	2	87

Frequencies

Statistics

rapportcijfer consulent

N	Valid	87
	Missing	0
Mean		6,83
Median		8,00
Std. Deviation		2,019

rapportcijfer consulent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	4,6	4,6	4,6
3	2	2,3	2,3	6,9
4	5	5,7	5,7	12,6
5	8	9,2	9,2	21,8
6	10	11,5	11,5	33,3
7	14	16,1	16,1	49,4
8	32	36,8	36,8	86,2
9	10	11,5	11,5	97,7
10	2	2,3	2,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

*Uitbreiding bestaande producten * Rapportcijfer consulent***Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
uitbreiding prod * rapportcijfer consulent	52	100,0%	0	,0%	52	100,0%

uitbreiding prod * rapportcijfer consulent Crosstabulation

Count

	rapportcijfer consulent								Total
	1	4	5	6	7	8	9	10	
uitbreiding prod ja	2	2	2	4	10	24	5	3	52
Total	2	2	2	4	10	24	5	3	52

*Frequencies***Statistics**

rapportcijfer consulent

N	Valid	52
	Missing	0
Mean		7,33
Median		8,00
Std. Deviation		1,812

rapportcijfer consulent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3,8	3,8	3,8
4	2	3,8	3,8	7,7
5	2	3,8	3,8	11,5
6	4	7,7	7,7	19,2
7	10	19,2	19,2	38,5
8	24	46,2	46,2	84,6
9	5	9,6	9,6	94,2
10	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

*Openen nieuwe vestigingen * rapportcijfer consulent***Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
openen nwe vestiging * rapportcijfer consulent	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%

openen nwe vestiging * rapportcijfer consulent Crosstabulation

Count		rapportcijfer consulent						Total
		1	6	7	8	9	10	
openen nwe vestiging	ja	1	1	2	3	2	1	10
Total		1	1	2	3	2	1	10

*Frequencies***Statistics**

rapportcijfer consulent

N	Valid	10
	Missing	0
Mean		7,30
Median		8,00
Std. Deviation		2,497

rapportcijfer consulent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	10,0	10,0	10,0
6	1	10,0	10,0	20,0
7	2	20,0	20,0	40,0
8	3	30,0	30,0	70,0
9	2	20,0	20,0	90,0
10	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

*Problemen bestaande werkzaamheden * Rapportcijfer Consulent***Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
problemen best. werkmheden * rapportcijfer consulent	109	99,1%	1	,9%	110	100,0%

problemen best. werkmheden * rapportcijfer consulent Crosstabulation

Count		rapportcijfer consulent										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
problemen bi ja werkmhede		4	1	2	5	7	13	18	39	15	5	109
Total		4	1	2	5	7	13	18	39	15	5	109

*Frequencies***Statistics**

rapportcijfer consulent

N	Valid	109
	Missing	1
Mean		7,05
Median		8,00
Std. Deviation		1,997

rapportcijfer consulent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,6	3,7	3,7
2	1	,9	,9	4,6
3	2	1,8	1,8	6,4
4	5	4,5	4,6	11,0
5	7	6,4	6,4	17,4
6	13	11,8	11,9	29,4
7	18	16,4	16,5	45,9
8	39	35,5	35,8	81,7
9	15	13,6	13,8	95,4
10	5	4,5	4,6	100,0
Total	109	99,1	100,0	
Missing System	1	,9		
Total	110	100,0		

*(Dreigend) Faillissement * rapportcijfer consulent***Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
(dreigend) faillissement * rapportcijfer consulent	98	99,0%	1	1,0%	99	100,0%

(dreigend) faillissement * rapportcijfer consulent Crosstabulation

Count

	rapportcijfer consulent										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
(dreigend) faillisse ja	7	4	3	3	5	10	13	26	19	8	98
Total	7	4	3	3	5	10	13	26	19	8	98

*Frequencies***Statistics**

rapportcijfer consulent

N	Valid	98
	Missing	1
Mean		6,85
Median		8,00
Std. Deviation		2,546

rapportcijfer consulent

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	7,1	7,1	7,1
	2	4	4,0	4,1	11,2
	3	3	3,0	3,1	14,3
	4	3	3,0	3,1	17,3
	5	5	5,1	5,1	22,4
	6	10	10,1	10,2	32,7
	7	13	13,1	13,3	45,9
	8	26	26,3	26,5	72,4
	9	19	19,2	19,4	91,8
	10	8	8,1	8,2	100,0
	Total	98	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		99	100,0		

Bijlage 9 Cross tabs aard adviesbehoefte * effect op resultaten

*Crosstabs startersbegeiding * effect op resultaten*

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
startersbegeleiding * effect op resultaten	36	41,4%	51	58,6%	87	100,0%

startersbegeleiding * effect op resultaten Crosstabulation

Count

	effect op resultaten				Total
	verbeterd	gelijk gebleven	verslechterd	nog niet vast te stellen	
startersbegeleiding ja	23	4	1	8	36
Total	23	4	1	8	36

Frequencies

Statistics

effect op resultaten

N	Valid	36
	Missing	51

effect op resultaten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	verbeterd	23	26,4	63,9	63,9
	gelijk gebleven	4	4,6	11,1	75,0
	verslechterd	1	1,1	2,8	77,8
	nog niet vast te stellen	8	9,2	22,2	100,0
	Total	36	41,4	100,0	
Missing	System	51	58,6		
Total		87	100,0		

*Crosstabs uitbreiding producten * effect op resultaten***Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
uitbreiding prod * effect op resultaten	31	59,6%	21	40,4%	52	100,0%

uitbreiding prod * effect op resultaten Crosstabulation

Count

	effect op resultaten					Total
	sterk verbeterd	verbeterd	gelijk gebleven	verslechterd	nog niet vast te stellen	
uitbreiding prod ja	3	12	4	2	10	31
Total	3	12	4	2	10	31

*Frequencies***Statistics**

effect op resultaten

N	Valid	31
	Missing	21

effect op resultaten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sterk verbeterd	3	5,8	9,7	9,7
	verbeterd	12	23,1	38,7	48,4
	gelijk gebleven	4	7,7	12,9	61,3
	verslechterd	2	3,8	6,5	67,7
	nog niet vast te stellen	10	19,2	32,3	100,0
Total		31	59,6	100,0	
Missing	System	21	40,4		
Total		52	100,0		

*Crosstabs openen nieuwe vestigingen * effect op resultaten***Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
openen nwe vestiging * effect op resultaten	2	20,0%	8	80,0%	10	100,0%

openen nwe vestiging * effect op resultaten Crosstabulation

Count

		effect op resultaten	Total
		nog niet vast te stellen	
openen nwe vestiging	ja	2	2
Total		2	2

*Frequencies***Statistics**

effect op resultaten

N	Valid	2
	Missing	8

effect op resultaten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nog niet vast te stellen	2	20,0	100,0	100,0
Missing	System	8	80,0		
Total		10	100,0		

*Crosstabs problemen bestaande werkzaamheden * effect op resultaten***Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
problemen best. werkmheden * effect op resultaten	54	49,1%	56	50,9%	110	100,0%

problemen best. werkmheden * effect op resultaten Crosstabulation

Count

	effect op resultaten						Total
	sterk verbeterd	verbeterd	gelijk gebleven	verslechterd	(dreigend) faillissement afgewend	nog niet vast te stellen	
problemen best. ja werkmheden	2	25	10	2	4	11	54
Total	2	25	10	2	4	11	54

*Frequencies***Statistics**

effect op resultaten

N	Valid	54
	Missing	56

effect op resultaten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sterk verbeterd	2	1,8	3,7	3,7
	verbeterd	25	22,7	46,3	50,0
	gelijk gebleven	10	9,1	18,5	68,5
	verslechterd	2	1,8	3,7	72,2
	(dreigend) faillissement afgewend	4	3,6	7,4	79,6
	nog niet vast te stellen	11	10,0	20,4	100,0
	Total	54	49,1	100,0	
Missing	System	56	50,9		
Total		110	100,0		

*Crosstabs dreigend faillissement * effect op resultaten***Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
(dreigend) faillissement * effect op resultaten	50	50,5%	49	49,5%	99	100,0%

(dreigend) faillissement * effect op resultaten Crosstabulation

Count

	effect op resultaten							
	sterk verbeterd	verbeterd	gelijk gebleven	verslechterd	sterk verslechterd	(dreigend) faillissement afgewend	nog niet vast te stellen	Total
(dreigend) faillissen ja	3	12	6	2	2	16	9	50
Total	3	12	6	2	2	16	9	50

*Frequencies***Statistics**

effect op resultaten

N	Valid	50
	Missing	49

effect op resultaten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sterk verbeterd	3	3,0	6,0	6,0
	verbeterd	12	12,1	24,0	30,0
	gelijk gebleven	6	6,1	12,0	42,0
	verslechterd	2	2,0	4,0	46,0
	sterk verslechterd	2	2,0	4,0	50,0
	(dreigend) faillissement afgewend	16	16,2	32,0	82,0
	nog niet vast te stellen	9	9,1	18,0	100,0
	Total	50	50,5	100,0	
Missing	System	49	49,5		
Total		99	100,0		

Publicaties¹⁵

- EC 96 E. Beumers, *Beslissende (f)actoren voor hennepeteelt, onderzoek naar het achterwege blijven van hennepeteelt voor de papierindustrie in de Veenkoloniën*, 1997.
- EC 98-I K.J. Driessen, *Internationale uitbesteding door de KLM*, 1997.
- EC 98-II A.M.S. den Ouden, H.B.G. Gelling, *Economische betekenis van een groeiend Schiphol voor bedrijven*, 1997.
- EC 99 M.B.W. Hazewinkel, R.T. Postma, *Financiering monumentenzorg, onderhoud versus restauratie*, 1997.
- EC 100 R. Enting, *Subsidieverdeling voor het stads- en streekvervoer: doelstellingsbewust?*, 1997.
- EC 101 R. Schultink, *Lokale Agenda 21, beleid en indicatoren voor duurzaamheid*, 1997.
- EC 102 drs. F.J. Sijtsma, drs. D. Strijker, M.L.A.W. Hoefsloot, *Duurzame ontwikkeling in het Waddengebied, een methode voor het afwegen van economie, natuur, milieu en landschap*, 1998.
- EC 103 drs. M.J.H. van Onna, *Kwaliteitsmeting in de economische wetenschap, een goede econoom is meer dan een goede onderzoeker*, 1998.
- EC 104 A. Heine, M. Maatman, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen*, 1998.
- EC 105 R. Hilgenga, *Kennisvergroting in het Roemeense midden- en kleinbedrijf, de rol van de ontwikkelingsprogramma's van de Europese Unie*, 1998.
- EC 105 ing. K. Bettels, drs. F.J. Sijtsma, *Het Emssperrwerk, een evaluatie op duurzaamheid van een waterkering in de Ems*, 1998.
- EC 107 J.W. Boven, *Markt voor natuurvoeding: een supermarkt, de toekomstige ontwikkeling van het netwerk van biologische voedingsmiddelen*, 1998.
- EC 108 J. Idema., *Stock Markets in Transition Economies, the case of the Tallinn stock exchange, Estonia*, 1998.
- EC 109 P.A.M. Lohle, *Arbeidspool, een (arbeidsmarkt)instrument om flexibiliteit en bestaande zekerheid te combineren*, 1999.
- EC 110 A.P. Postma, drs. F.J. Sijtsma, drs. T.M. Stelder en drs. D. Strijker, *De concurrentiekracht van Weststellingwerf, een economisch-ruimtelijk perspectief*, 1999.
- EC 111 R. de Veer, *Bank stability in transition economics, case study Estonia*, 1999.
- EC 112 R.J. Suhlman, m.m.v. drs. F.J. Sijtsma, *Financiering van monumentale kerken – Verkenning van de effecten van overheidsbeleid*, 1999.
- EC 113 H. Dijk, *Ware Woorden of Schone Schijn? – De betrouwbaarheid van uitspraken over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 2000.
- EC 114 W. Dijkstra, *Water zonder grenzen, internationalisering van de Nederlandse watersector*, 1999.
- EC 115 R.P. Brouwer en O.P. Smid, *Magnesiumproductie in de Eemsmond, vorming van clusters van bedrijvigheid rondom magnesiumproductie*, 1999.
- EC 116 A.P. Postma, *Ecologische voetafdruk, betekenis en bruikbaarheid*, 2000.

¹⁵ Publicaties in de reeks Publicaties van de Wetenschapswinkel voor Economie hebben een EC nummer, krijgen een ISBN nummer en worden uitgebracht op klein formaat, gebonden. Publicaties uitgebracht in de werkdOCUMENTEN reeks hebben een WD nummer, krijgen geen ISBN nummer en worden uitgebracht op A4 formaat met een metalen ringband.

- EC 117 G. Ypma, *Een onderzoek naar streekgebonden producten in het Waddengebied*, 2001.
- EC 118 G. Molema en P. Olthof, *Vermarkting van dorplandschappen*, 2001.
- EC 119 D. de Jong, *Verstand van Zaken? - Over wetenschap, waarheid en verwarring*, 2001.
- EC 120 E. Bruning, S. Jansen, M. Kasper, drs. E. Kamphuis (red.), *Formule Trendbreuk voor EKO-verkoop: Trendy of Trend?*, 2001.
- EC 121 M. Broekhof, *Transparency in the pharmaceutical industry - a cost accounting approach to the prices of drugs*, 2002.
- EC 122 E. Kamphuis, *Organic Flower Bulbs from Holland, Outlook for the French Market*, 2002.
- EC 123 B. Hilbrands, J. van Veen, drs. E. Kamphuis (red.), *Gastouder gezocht! Strategieën voor kleinschalige en flexibele kinderopvang*, 2002.
- EC 124 A.W. Brouwer, D. Dijkema, *Microfinance Dilemma: The Case of Bandung, Indonesia*, 2002.
- EC 125 D. Kuipers, *Bouwen aan duurzaamheid, een onderzoek onder Nederlandse gemeenten naar de invoering van de statiegeldregeling voor het stimuleren van duurzaam bouwen op vrije kavels*, 2002.
- EC 126 drs. F.J. Sijsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- EC 127 Rinze Anne van der Sluis, *Tussen Mens en Machine, Over de toegankelijkheid van het betalingsverkeer in relatie tot ouderen*, 2002.
- EC 128 Michiel Nijboer, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk*, 2002.
- EC 129 Leon Boerboom, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven*, 2002.
- EC 130 Jacob de Vries, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van bedrijfscodes (nog niet verschenen)*.
- EC 131 Renate Bieleman, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant*, 2002.
- EC 132 Elisa Ninke Staal, *Microfinance of Housing. The Case of Nicaragua*, 2003.
- EC 133 Auke Jan Martens, Paul van der Laan, Elise Kamphuis (red.), *Goed gekeurd hout. Hoe kan het marktaandeel van gecertificeerd hout worden vergroot?*, 2003.
- EC 134 Catrinus Jepma and Elise Kamphuis (eds.), *Developing countries and GATS*, 2003.
- EC 135 Friso de Jong, *Telecommunications reform in Mexico, An in-depth analysis on the socio-economic consequences of liberalisation of Mexico's telecom services industry*, 2003.
- EC 137 Melchior Bauer, *Micro-finance for housing in Nicaragua, is joint-liability an effective mechanism?* 2004.

Werk documenten

- WD 2000-1 drs. Frans J. Sijsma, Prof. dr. P.H. Pellenbarg en drs. K.G. Lugtenborg, *Naar een goed besluit over vier Friese musea*, 2000.
- WD 2000-2 drs. Elise Kamphuis (red.), *Komt EKO van de grond?, De verwerkingscapaciteit van biologische producten in Noord Nederland*, 2000.

- WD 2000-3 dr. D. Strijker, Prof. dr. D.-J.F. Kamann, drs. F.J. Sijtsma, *Bioraffinage in Noord-Nederland*, 2000.
- WD 2001-1 U. Futh, drs. F.J. Sijtsma, *Nieuwe kansen voor de Nijkans. Mogelijkheden voor kuuroord spin-off bij de ontwikkeling van het bedrijfsterrein de Nijkans in Nieuweschans*, 2001.
- WD 2001-2 U. Futh, *Metten van natuurwaarden in Duitsland*, 2001.
- WD 2001-3 H. Tschokohei, *Do people in developing countries have limited access to essential drugs? The pattern of global supply of pharmaceuticals*, 2001.
- WD 2001-4 C. Boersma, *Economic issues of antimalarial diagnostics and therapeutics in sub-Saharan Africa*, 2001.
- WD 2002-1 drs. F.J. Sijtsma, M. Broekhof, Prof. dr. J. van Dijk, drs. G.J. Hoogstra, *IKO en PRIKK: Stimulans voor economische activiteit op het Fries-Groningse platteland? Een evaluerend onderzoek naar de IKO en PRIKK regelingen voor investeringen van het kleinbedrijf*, 2002.
- WD 2002-2 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G.J. Hoogstra, drs. C.J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Bijlagenrapport bij Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- WD 2002-3 Bauke Visser, *Bedrijventerreinen tussen droom en daad: Symbioses en utility sharing. Samenwerkingsverbanden op bedrijventerreinen vanuit een bedrijfskundig perspectief*, 2002.
- WD 2002-4 Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries, drs. Frans J. Sijtsma (redactie), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Samenvatting*, 2002.